

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS
ORGANIZAÇÕES

PREDITORES DO TURNOVER VOLUNTÁRIO
NO COMÉRCIO A RETALHO EM CENTROS COMERCIAIS

- Estudo de caso -

Marina Paula Beltran del Barco Peres

Orientação: Professora Doutora Marta Pedro Varanda

Presidente do júri: Doutora Ilona Zsuzsanna Kóvacs, professora catedrática do Instituto
Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, professora auxiliar
do Instituto de Ciências do Trabalho e da Empresa
Doutora Marta Pedro Varanda, professora auxiliar do Instituto
Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Fevereiro / 2007

PREDITORES DO TURNOVER VOLUNTÁRIO NO RETALHO DE CENTROS COMERCIAIS

Mestrado em: Sociologia Económica e das Organizações

Orientadora: Professora Doutora Marta Pedro Varanda

Provas concluídas em: Fevereiro 2007

RESUMO

Tendo em consideração o elevado *número de saídas por iniciativa do trabalhador* que se registam nas lojas de centros comerciais e à luz das diversas teorias e investigações que têm sido desenvolvidas sobre o tema do *turnover*, o presente trabalho isola um conjunto de factores e propõe analisar a sua influência sobre os comportamentos de saída voluntária dos trabalhadores das lojas de centros comerciais. O modelo de análise definido contempla as seguintes variáveis: o mercado de trabalho - a percepção de alternativas e o tempo necessário para encontrar um novo emprego-, os custos ou ganhos associados à mudança, a satisfação no trabalho, a identificação profissional, o potencial motivador do trabalho desenvolvido e variáveis sócio-demográficas. Foi aplicado um questionário a 91 novos trabalhadores de lojas de vestuário, calçado e acessórios de insígnias internacionais localizadas na zona da Grande Lisboa, cuja última experiência profissional havia sido numa loja de centro comercial. Os resultados revelam que a decisão de sair voluntariamente de uma loja de centro comercial está associada à percepção da facilidade de encontrar um novo emprego, à obtenção de ganhos salariais e melhores oportunidades de desenvolvimento profissional com a mudança e ao baixo potencial motivador do trabalho exercido. As restantes variáveis consideradas não apresentaram uma relação significativa com o turnover.

Palavras-chave:

Centros comerciais, *turnover* voluntário, ganhos associados à saída, satisfação no trabalho, identidade profissional.

ABSTRACT

Voluntary turnover is high in shopping centres. This field study investigated the influence in exit behaviours of labour market perceptions – the number of alternatives and the amount of time to find a new job, gains of leaving the company, job satisfaction, the potential of job motivation, professional identity and personal variables, such as gender, age and education. 91 newcomers working in shopping centres shops in the Lisbon area answered a questionnaire about the last shop they had worked. The main drivers of voluntary turnover identified were: the ease of movement in terms of the short amount of time to find a new job, the earnings achieved with the change especially, salary gains and better professional development opportunities and the lower motivating work potential. The other variables considered were not significantly related to voluntary turnover.

Keywords:

Retail trade in shopping centres, voluntary employee turnover, costs and earnings of leaving, job satisfaction, professional identity.

Índice

Prefácio.....	6
Introdução.....	7
PARTE I - ENQUADRAMENTO	10
1.1. A importância do Comércio em Portugal e na Europa	11
1.2. O subsector do Vestuário e Calçado.....	13
1.3. Comércio a retalho e centros comerciais.....	15
1.4. A evolução do Emprego no comércio	22
1.5. Características do Emprego nos centros comerciais.....	23
1.6. Tendências do Emprego no comércio a retalho.....	27
1.7. A gestão dos Recursos Humanos.....	29
PARTE II- O TURNOVER VOLUNTÁRIO.....	36
2.1. Abordagens teóricas sobre o Turnover	37
2.2. Pergunta de partida, hipóteses e modelo de análise.....	48
2.2.1. Modelo de análise.....	48
2.2.2. Corpo de hipóteses	50
3. Metodologia	51
3.1. Participantes	51
3.2. Procedimentos	54
3.3. Instrumento	55
3.4. Operacionalização das variáveis.....	56
4. Análise dos Resultados	58
4.1. Análise descritiva e factorial	58
4.2. Análise da associação entre variáveis e verificação das hipóteses	64
5. Conclusões	70
Referências bibliográficas	74

Índice de quadros e figuras

Quadro 1.1.1.	PIB por Sectores de Actividade Económica.....	13
Quadro 1.1.2.	População Activa Empregada por Sectores de Actividade	13
Quadro 1.4.1.	População Empregada no Comércio no 1º trimestre de 2006.....	23
Quadro 1.4.2.	Evolução da População Empregada no Comércio	24
Quadro 1.5.1.	Número de trabalhadores por conta de outrem no comércio a retalho por grupo etário e sexo	25
Quadro 1.7.1.	Relação entre as várias dimensões da procura de perfis profissionais e as estratégias empresariais	32
Quadro 2.1.1.	Síntese das abordagens teóricas sobre os preditores do <i>turnover</i> voluntário apresentados no presente estudo	48
Quadro 3.1.1.	Distribuição da amostra por sexo, idade e habilitações (N= 91)	54
Quadro 3.1.2.	Distribuição da amostra por estado civil e nº de filhos (N= 91)	53
Quadro 3.1.3.	Distribuição da amostra por tipo vínculo à empresa anterior e grau de responsabilidade.....	55
Quadro 3.1.4.	Distribuição da amostra por tipo de Horário de trabalho (N= 91)	55
Quadro 4.1.1.	Médias e desvio-padrão das dimensões da Satisfação no trabalho (N=91)	61
Quadro 4.1.2.	Médias e desvio-padrão das Características do trabalho e do seu Potencial Motivador (N=91)	62
Quadro 4.1.3.	Distribuição por vínculo contratual	63
Quadro 4.1.4.	Auto-definição profissional (N=91)	63
Quadro 4.1.5.	Médias, desvio-padrão e percentagens da Percepção do Mercado de Trabalho e tempo para encontrar novo emprego(N=91)	64
Quadro 4.1.6.	Médias, desvio-padrão e percentagens dos Custos associados à saída (N=91) ...	65
Quadro 4.1.7.	Iniciativa de sair voluntariamente do último emprego (N=91)	65
Quadro 4.1.8.	Motivos apontados para a saída voluntária	66
Quadro 4.1.9.	Motivos apontados para a saída não voluntária da loja anterior	66
Quadro 4.2.1.	Correlações entre as variáveis relativas às hipóteses	68
Quadro 4.2.2.	Resultados da análise de regressão logística (VD: saída voluntária ou não da organização)	71
Figura 1.2.	Dimensão dos Estabelecimentos Comerciais de Vestuário e Calçado e Volume de Vendas	15
Figura 1.3.1.	Crescimento ABL por ano – 1970 a 2006 (em m ²)	21
Figura 1.3.2.	Dimensão do sector dos Centros Comerciais / comparação entre países europeus	21
Figura 4.2.	<i>Turnover</i> voluntário: modelo de análise	51

Prefácio

De Setembro de 2001 a Junho de 2006 exerci a minha actividade profissional na área da gestão de Recursos Humanos numa empresa dedicada à comercialização de vestuário, calçado e acessórios por grosso e a retalho. Ao longo deste período a estratégia da empresa passou pelo encerramento de algumas das suas lojas “de rua” e pela aposta em novas lojas nos centros comerciais. Ora, se ao nível do comércio tradicional se assistia já a saídas e entradas de trabalhadores com alguma frequência, a realidade dos centros comerciais veio impor como preocupação constante em matéria de Recursos Humanos, a captação incessante de novos colaboradores e a introdução de procedimentos ao nível do acolhimento, integração e formação inicial que possibilitassem garantir um nível constante de qualidade de serviço. Verificou-se, nesse período, que as saídas de trabalhadores tanto eram devidas à sua própria iniciativa como eram despoletadas pela empresa, a qual, fazendo cessar contratos de trabalho a termo, procurava por esta via solucionar problemas de inadaptação, de desempenho deficiente ou incidentes disciplinares. Mas o maior peso na rotação foram sempre as saídas voluntárias, que ao não serem controladas pela organização causavam perturbação nas equipas e no serviço. Esta experiência profissional, através das informações recolhidas em mais de uma centena de entrevistas a trabalhadores demissionários bem como as reflexões com os gestores das lojas, na procura conjunta de soluções para este problema, contribuíram para o isolamento de factores cuja maior ou menor influência na saída voluntária foi testada no presente trabalho.

Em 2003, atendendo ao contexto de crise económica do País, esperou-se uma diminuição do *turnover* e uma maior retenção de Colaboradores. A realidade mostrou, todavia, que o volume de saídas voluntárias se manteve, fenómeno que intensificou a nossa curiosidade sobre o tema e que levou à realização do trabalho que aqui se apresenta.

Introdução

Uma das características mais marcantes do comércio a retalho nos centros comerciais, e que é alvo de preocupação por parte dos gestores deste sector, é o elevado *turnover*, com taxas de saída que rondam os 30 a 50%. Segundo os dados fornecidos pelo Balanço Social, a percentagem de saídas entre trabalhadores com vínculo a termo no comércio a retalho foi, em 2003, de 47,3%¹, sendo esta a forma contratual mais frequente.

A maioria das implicações da rotação de pessoal incide no seu custo para o negócio e para a organização. Estes custos, embora sejam difíceis de quantificar, incluem, de acordo com ACAS (1994)², o pagamento de trabalho suplementar para fazer face a faltas de pessoal; a descontinuidade da produção e a interrupções do trabalho; o acréscimo do custo de produção devido à inexperiência dos novos trabalhadores; o aumento do *turnover* devido ao efeito das saídas sobre aqueles que permanecem, nomeadamente, a percepção da existência de alternativas e insatisfação pela sobrecarga de trabalho; efeitos no moral e no grau de implicação organizacional e prejuízo ao nível da reputação da empresa enquanto entidade empregadora. A estes custos devemos adicionar custos administrativos de recrutamento, selecção, integração e formação de novos elementos, não retorno de investimentos em desenvolvimento pessoal e profissional que hajam sido realizados pelo empregador e oscilação ou diminuição do nível de qualidade do serviço e do volume de vendas.

Alguns autores salientam que, ao nível dos colegas que permanecem nas organizações, os efeitos do *turnover* não são lineares e tanto podem ter consequências negativas,

¹ Fonte: DGEEP, Balanço Social, 2003

² ACAS (1994), "Absence and Labour Turnover", *ACAS Handbook*, ACAS, London, mencionado por Hendrie, James, (1994) em A review of a Multiple retailer's labour turnover, *International Journal of Retail & Distribution Management*; p.434-441.

gerando desencorajamento e insatisfação em virtude, nomeadamente, do acréscimo temporário (ou duradouro) de trabalho que ocasionam³, como podem ter efeitos positivos para quem fica (Krackardt e Porter, 1985)⁴. Efectivamente, em alguns casos, as saídas podem criar oportunidades de promoção para os que permanecem na organização. Por outro lado, outro efeito positivo deriva do fim da situação dissonante que os indivíduos enfrentam quando os seus colegas saem. Mowday (1981)⁵ afirmou que uma das formas dos indivíduos resolverem esta dissonância é aumentando a sua satisfação com o emprego e com a organização actual como forma de auto-justificar a sua decisão de permanecer. De uma forma ou de outra, o que influi substancialmente nas atitudes dos que ficam é o grau de proximidade existente – o relacionamento de amizade - entre eles e os que saem e a duração deste relacionamento: *“When the person leaving is a close friend, the effect on the stayer may be particularly traumatic”* (Mowday et al., 1982, p. 148).

E porque saem continuamente os trabalhadores de lojas de centros comerciais, quais os factores que mais influem na sua decisão, serão estes factores controláveis pelas organizações ou estarão numa esfera fora do seu controlo? Qual o potencial motivador do trabalho numa loja de centro comercial e qual o nível de satisfação que os seus empregados sentem relativamente às recompensas que lhes são atribuídas, às suas condições do trabalho e às práticas de liderança? Será que estes trabalhadores se identificam com a profissão ou a exercem de um modo displicente e transitório enquanto não terminam os estudos ou enquanto não surge uma outra alternativa mais

³ Conforme referem Krackardt e Porter (1985), se o colega sai porque lhe desagrada o tipo de trabalho que faz, este facto pode lembrar ao colega que permanece o quanto o seu trabalho é insatisfatório; por outro lado, se o que fica atribui a responsabilidade pela saída do colega ao desagrado com as políticas organizacionais então o seu grau de envolvimento com a organização pode ser afectado. O turnover pode ter, assim, um efeito de bola de neve.

⁴ Estes autores analisaram o *turnover* em três restaurantes *fast-food* com 200 a 400% de taxas de rotação anuais.

⁵ Cit. em Krackardt e Porter (1985).

atractiva? E, será que ao mudarem de emprego, os novos enquadramentos profissionais lhes trazem melhorias ao nível do salário, do ambiente de trabalho ou de desenvolvimento profissional?

Estas foram as questões que nortearam o presente trabalho, que se encontra estruturado em duas partes. Uma primeira parte de enquadramento sobre a actividade do comércio, em particular do comércio a retalho e, uma segunda parte, em que se efectua uma revisão da literatura sobre o tema do *turnover* voluntário para de seguida apresentar a investigação empírica que realizámos. Assim, na Parte I, referimos a importância crescente que a actividade do comércio tem vindo a ganhar em termos económicos em Portugal e na Europa e o aumento da população activa que a ela se dedica. Com base em dados disponibilizados pelo Observatório do Comércio caracterizamos o subsector do comércio de vestuário e calçado em Portugal e analisamos a evolução do comércio a retalho, a qual tem passado pela reorganização espacial da actividade, cada vez mais desenvolvida em centros comerciais e grandes superfícies localizadas, predominantemente, na periferia das cidades. Ainda na Parte I abordamos a evolução do emprego no comércio a retalho, as características do trabalho em centros comerciais e debatemos algumas questões relativas à gestão destes recursos humanos.

Na Parte II centramo-nos no tema do *turnover* voluntário, apresentando várias abordagens teóricas a partir das quais, delineámos o modelo de análise e enunciámos o corpo de hipóteses que orientaram a nossa investigação. É descrita a metodologia utilizada e, em seguida, apresentamos a análise dos resultados obtidos e as conclusões alcançadas.

PARTE I

ENQUADRAMENTO

1.1. A importância do Comércio em Portugal e na Europa

Nas últimas décadas tem-se assistido a um novo protagonismo do comércio em consequência da liberalização e desregulamentação das actividades económicas impulsionadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação e pela redução relativa dos custos dos transportes, factores que facilitam a globalização e o dinamismo das trocas. O novo protagonismo do comércio deve-se também ao crescimento do poder de compra nas sociedades mais desenvolvidas que veio alterar o perfil da procura. O centro de gravidade da cadeia de valor deixa efectivamente de estar na oferta para passar a estar na procura e a actividade comercial passou a atrair novos recursos empresariais e a usufruir de apoios financeiros. De actividade secundária e condição para a criação de valor, na óptica dos economistas clássicos de finais do séc. XIX, o comércio é hoje uma das actividades principais, criadora de valor.

Ao nível empresarial verifica-se o aparecimento de organizações comerciais com uma dimensão cada vez maior em termos de volume de negócios e quota de mercado que se agregam em cadeia a partir do retalho, situação que lhes permite impor condições a fornecedores e fabricantes bem como influir nas formas de regulamentação do trabalho de modo a adaptá-las aos novos tipos de estabelecimentos comerciais, ao serviço que pretendem prestar ao clientes e à flexibilidade laboral dos seus negócios.

De acordo com as estimativas da Comissão Europeia expressas no Livro Branco sobre o Comércio (1999), o comércio contribui para 30% dos negócios, 16% do emprego – o que corresponde a 22 milhões de pessoas – e mais de 13% do PIB da União Europeia; aproximadamente 5 milhões de empresas entre retalhistas, grossistas e intermediários, geram anualmente 640 milhões de euros e 21,5 milhões de postos de trabalho.

Na economia portuguesa o sector do comércio tem um peso significativo. Em 2003 representava, segundo dados do INE, 12,8% do Produto Interno Bruto; 14,8% do VAB Total; 18,2% do Investimento Directo Estrangeiro em Portugal e cerca de 2,8% do Investimento Directo de Portugal no exterior.

Quadro 1.1.1. PIB por Sectores de Actividade Económica

PIBpm por Sectores de Actividade Económica - a preços correntes -												
<i>Continente, Açores e Madeira</i>												
Unidade: milhões de euros												
Sectores de Actividade	1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	Valor	%Pib	Valor	%Pib	Valor	%Pib	Valor	%Pib	Valor	%Pib	Valor	%Pib
Agric. Silvicultura e Pesca	3 577	3,5	3 587	3,3	3 602	3,1	4 083	3,3	4 176	3,3	4 322	3,3
Indústria, incl. Energia	20 324	20,1	20 947	19,4	21 775	18,8	22 441	18,3	22 848	17,8	22 660	17,4
Construção e Obras Públicas	6 814	6,7	7 283	6,7	8 106	7,0	8 683	7,1	8 813	6,9	7 844	6,0
Serviços	56 443	55,9	60 997	56,5	66 141	57,2	70 933	57,9	74 963	58,4	77 696	59,5
- Comércio	13 353	13,2	13 855	12,8	14 847	12,8	16 253	13,3	16 622	12,9	16 692	12,8
VAB Total	87 158	86,3	92 814	85,9	99 624	86,2	106 140	86,6	110 800	86,3	112 522	86,2
Impostos liq. de subsídios	13 804	13,7	13 217	14,1	13 924	13,8	16 410	13,4	17 658	13,7	17 990	13,8
PIBpm	100 962	100	108 031	100	115 548	100	122 550	100	128 458	100	130 512	100

Fonte: Contas Nacionais Anuais Preliminares, INE

Ao nível do Emprego o comércio absorvia em 2004 15,3% da população activa empregada. (quadro 1.1.2.)

Quadro 1.1.2. População Activa Empregada por Sectores de Actividade

POPULAÇÃO ACTIVA EMPREGADA POR SECTORES DE ACTIVIDADE								
Portugal					Unidade : milhares			
SECTORES DE ACTIVIDADE	2001		2002		2003		2004	
	Unidade	%	Unidade	%	Unidade	%	Unidade	%
Primário	628,7	12,6	631,0	12,4	638,9	12,6	618,1	12,1
Secundário	1 716,1	34,4	1 728,3	33,8	1 637,9	32,3	1 596,0	31,2
Terciário	2 644,4	53,0	2 747,3	53,8	2 787,5	55,0	2 908,7	56,8
Comércio	752,2	15,1	769,1	15,1	765,4	15,1	782,1	15,3
TOTAL =	4 989,2	100,0	5 106,6	100,0	5 064,3	100,0	5 122,8	100,0
População activa (1) b)	5 166,0		5 335,9		5 358,5		5 392,7	
População residente (2)	10 355,8		10 355,8		10 355,8		10 474,7	
Taxa de actividade (1) : (2)		49,89%		51,53%		51,74%		51,48%

b) Conjunto de indivíduos com 14 e mais anos que, no período de referência, constituem a mão de obra disponível, ou seja, empregados e desempregados (incluindo os que procuram o primeiro emprego)

Fonte: Inquérito Trimestral ao Emprego, INE

Quanto à composição sectorial do tecido comercial, a maior fatia é a do comércio a retalho e reparação de bens pessoais e domésticos a qual representava, em 2003, 62,6 % do total das empresas enquanto que o comércio por grosso representava 24,5 % e o comércio automóvel 12,9 %.

A distribuição do emprego no sector do comércio, em 2003, revelava que o retalho assumia 48,8% do total das pessoas ao serviço e que o número médio de pessoas ao serviço era de 2,6.

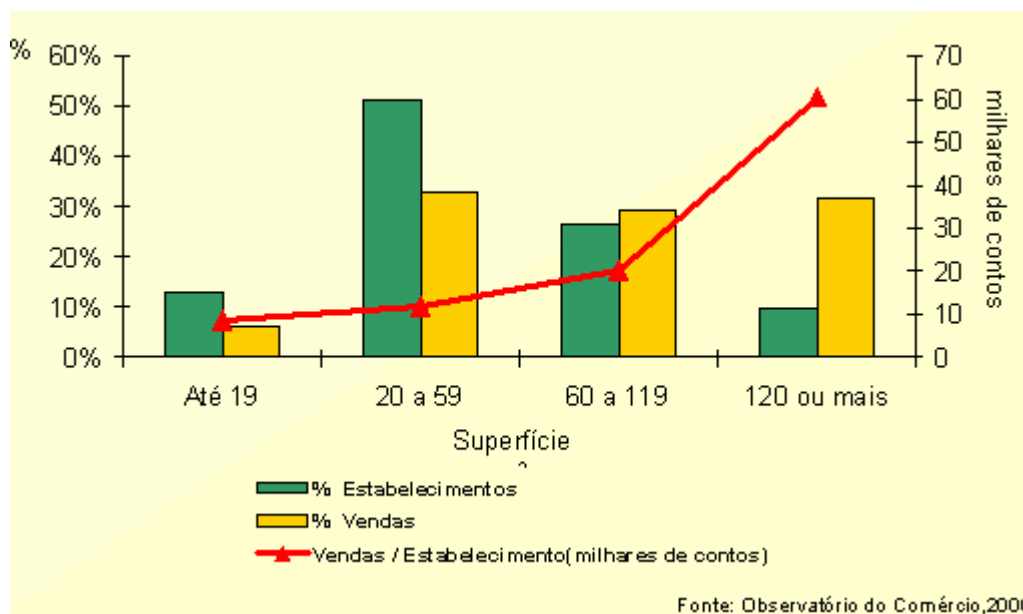
1.2. O subsector do Vestuário e Calçado

O Observatório do Comércio e a AC Nielsen realizaram durante o ano de 2000 o "Inquérito ao Comércio Retalhista de Vestuário e Calçado" incluindo neste estudo também as lojas de acessórios e estabelecimentos mistos, embora a larga maioria dos estabelecimentos (77%) pertencia ao subsector do Vestuário, que realizava cerca de 82% das vendas do sector.

Em termos de distribuição regional, observou-se que se concentravam em Lisboa e Vale do Tejo e no Norte (NUT II) os estabelecimentos e as vendas do sector.

Este sector do vestuário e calçado é, ainda, maioritariamente constituído por estabelecimentos de pequena dimensão (até 60 m²), com apenas 10% de estabelecimentos com mais de 120 m², os quais realizam cerca de 30% nas vendas do sector (ver Figura 1.2.).

Figura 1.2. Dimensão dos Estabelecimentos Comerciais de Vestuário e Calçado e Volume de Vendas



Nos centros comerciais, a proporção de estabelecimentos de Vestuário e Calçado tem aumentado e representa cerca de 13 % do total das lojas e 11 % das vendas totais.

Em termos de titularidade do negócio, 57% dos estabelecimentos são empresas em nome individual e 40 % sociedades por quotas.

Entre as principais ameaças ao seu negócio, os empresários do Vestuário e Calçado referem a concorrência dos estabelecimentos do mesmo tipo, a qual afecta sobretudo os preços. Embora em menor grau, as promoções e a variedade dos produtos e serviços da concorrência foram também referidas no estudo referenciado como potencialmente ameaçadoras.

Ao nível da gestão cerca de 25 % dos estabelecimentos deste subsector contam com pelo menos um empregado temporário e o horário parcial é praticado por 10,2% dos empregados. A grande maioria dos trabalhadores (66 %) possui o 9º ano de escolaridade e 13 % têm formação específica. No estudo realizado pela AC Nielsen e Observatório do Comércio verificou-se uma relação positiva entre o aumento do nível de escolaridade

e a facturação e, uma relação negativa entre volume de facturação e existência de grande número de trabalhadores temporários.

Relativamente a investimento em formação apenas 8,5 % dos estabelecimentos declararam ter investido em formação.

1.3. Comércio a retalho e centros comerciais

O sector do retalho é muito heterogéneo, com diferenças consideráveis entre retalhistas, dependendo das estratégias competitivas das diferentes empresas e do subsector no qual operam. Duas actividades dominam o comércio de retalho na União Europeia: vendas em lojas não especializadas, as quais incluem lojas de distribuição *outlet* de grande escala, e vendas de novos produtos, em lojas especializadas, que incluem várias categorias de produtos não alimentares, como os têxteis, mobiliário e produtos de casa. Estas duas actividades juntas representavam 80% das trocas de comércio de retalho no ano 2000 ⁶.

O sector do retalho tem sido alvo de um aumento da pressão económica relacionada com a crescente internacionalização do mercado e com a emergência de novas necessidades e exigências do consumidor.

As pressões económicas são causadas por uma combinação de factores: intensificação da competição pela actuação de empresas de retalho internacionais, mudanças das necessidades e preferências dos consumidores e exigência de uma melhoria crescente na qualidade e gama de produtos. Como resultado, o sector tem-se encaminhado nos últimos 20 anos para a **concentração**, formando-se alguns grupos nacionais e regionais de distribuição e cadeias e, por outro lado, para a **internacionalização**, pela via da implantação de alguns grupos nacionais além fronteiras, ou pela entrada no mercado

⁶ Fonte: Eurostat, 'Retail trade: volume of sales', Statistics in *Focus*, Trade and Services, Theme 4 – 8/2004

nacional de grupos estrangeiros que isoladamente, ou em parceria com os investidores portugueses, procuram reforçar a sua posição no mercado.

Verifica-se o aparecimento de estratégias, estruturas e práticas de gestão cada vez mais complexas e diferenciadas e pressões no sentido da reestruturação, desregulação e redução do emprego.

Adicionalmente, o sector do retalho enfrenta fortes pressões de controlo e redução de custos, que têm passado pelo aproveitamento de economias de escala através de estabelecimentos de grande dimensão, pelo gestão e controlo de aprovisionamentos quer através de centrais de compras, quer pelo estabelecimento de relações diferentes com os produtores em que se verifica um aumento do poder negocial dos distribuidores, quer pela prática de promoções. Também a utilização das novas tecnologias de informação tem conduzido a redução e controlo de custos através da facilitação das encomendas, gestão computarizada de inventários e stocks, sistemas electrónicos anti-roubo, produção de informação de gestão detalhada, etiquetagem, normalização de embalagens e robotização do trabalho nos armazéns, com consequentes reduções de mão-de-obra administrativa e nos armazéns.

As estratégias de gestão baseadas unicamente na redução de custos salariais revelam-se contraproducentes neste contexto uma vez que entram em conflito com outros requisitos competitivos, nomeadamente com a motivação dos empregados e a sua predisposição e preparação para assegurar a qualidade de serviço adequada ao cliente.

Em geral, as pequenas empresas dominam o comércio de retalho em termos numéricos⁷. Todavia, a tendência para a consolidação e racionalização, com o aumento do número de grandes empresas a actuarem neste sector, força as pequenas firmas a adoptarem estratégias de sobrevivência que passam pela optimização de custos e redução de preços

⁷ De acordo com os dados do INE as empresas do sector a retalho empregavam em 2003 um número médio de 2,6 pessoas.

e pela diminuição da gama de produtos que comercializam. O pequeno negócio retalhista já não é sinónimo de pequenos negócios de carácter familiar. Um número crescente de micro empresas fazem hoje parte de redes de grandes cadeias comerciais. Exemplo deste fenómeno tem sido a difusão de cadeias de lojas monomarca, de retalho próprio ou em regime de *franchising*.

Segundo Herculano Cachinho (2002), as transformações operadas no sector desde 1980 têm alterado substancialmente a imagem tradicional dos pequenos comerciantes e verificam-se no plano qualitativo mudanças ao nível dos métodos de venda, da estrutura e organização das empresas, das formas de comércio, dos formatos dos estabelecimentos e da sua localização.

Ao nível das técnicas de venda adquire particular relevância o *livre serviço*⁸, particularmente nas lojas do ramo alimentar e a simplificação das tarefas⁹.

Por oposição ao livre serviço e numa estratégia de diferenciação, verifica-se nas lojas que comercializam insígnias internacionais de vestuário, calçado e acessórios cujo *target* é o segmento médio-alto, como a Gant, Massimo Dutti, Decénio, Furla, Timberland, entre outras, um investimento crescente na formação dos seus trabalhadores em técnicas de atendimento e venda personalizada por forma a legitimar o preço mais elevado dos artigos e a garantir os *standards* de serviço e de imagem que a casa-mãe espera e impõe. De referir que a comercialização das insígnias internacionais com as suas imagens padronizadas tem sido responsável pela homogeneização das paisagens comerciais, em particular nos centros comerciais. Por outro lado, as estratégias de marketing destes produtos fazem com que cada vez mais o consumidor

⁸ Técnica de venda que consiste, fundamentalmente, em expor as mercadorias à vista e ao alcance do cliente, para que este escolha e se sirva sem interferência directa do vendedor, transporte os artigos e efectue o seu pagamento nas caixas geralmente localizadas à saída do estabelecimento.

⁹ A qual leva a uma desqualificação, ao nível do emprego (po exemplo, funções de operador de caixa ou de repositor).

não procure uma peça de roupa mas sim uma peça de roupa ou calçado de uma marca determinada.

Uma outra mudança no sector foi a introdução de novas formas de venda que deu origem a novos formatos de lojas com dimensões, sortidos, imagem, política de preços, ambiência, localizações e métodos de venda distintos aos quais os consumidores têm mostrado forte adesão. Alguns destes novos formatos surgem para dar resposta à escassez de tempo de que se queixam muitos consumidores. É o caso, dos *fast food*, lavandarias expresso, revelações fotográficas rápidas, etc.

Saliente-se, por fim, as mudanças ao nível da localização dos pontos de venda e a reorganização espacial da actividade. Verifica-se um declínio do centro da cidade em prol da subida de importância das áreas suburbanas, onde se têm vindo a localizar os centros comerciais, o que origina uma redefinição da hierarquia dos centros de comércio da cidade e a diversificação dos espaços de consumo. Segundo Herculano Cachinho (2002), ao tradicional binómio centro da cidade-bairro vieram juntar-se um vasto leque de centros comerciais periféricos ou peri-centrais, os hipermercados e as grandes superfícies especializadas na *bricolage*, no mobiliário e na jardinagem, quase sempre localizados junto aos grandes eixos rodoviários que ligam a urbe à periferia.

Conforme refere este autor, na sociedade de hoje o acto de fazer compras encontra-se entre as actividades mais significativas dos cidadãos e para um grande número de pessoas este realiza-se hoje, essencialmente, nos centros comerciais mas, as compras, são apenas um dos motivos da procura destes locais pelos consumidores.

Em Portugal o conceito de centro comercial foi regulamentado pela Portaria nº424/85 de 5 de Julho que o define da seguinte forma:

“Entende-se por *centro comercial* o empreendimento comercial que reúna cumulativamente os seguintes requisitos: 1 – possua uma área bruta mínima de 500 m² e um número mínimo de doze lojas, de venda a retalho e prestação de serviços, devendo

estas, na sua maior parte, prosseguir actividades diversificadas e especializadas; 2 – todas as lojas deverão ser instaladas com continuidade num único edifício ou em edifícios ou pisos contíguos ou interligados, de molde a que todas usufruam de zonas comuns privativas do centro pelas quais prioritariamente o público tenha acesso às lojas implantadas; 3 – o conjunto do empreendimento terá de possuir unidade de gestão, entendendo-se por esta a implementação, direcção e coordenação dos serviços comuns, bem como a fiscalização do cumprimento de toda a regulamentação interna; 4 – o período de funcionamento (abertura e encerramento) das diversas lojas deverá ser comum, com excepção das que pela especificidade da sua actividade se afastem do funcionamento usual das outras actividades instaladas.”

Os indivíduos que foram alvo da nossa análise encontram-se presentemente ao serviço de lojas inseridas em centros comerciais entendidos nesta acepção, ou seja, em empreendimentos comerciais concebidos e planeados como uma unidade, formados por um conjunto diversificado de lojas.

Em termos de evolução, a história dos centros comerciais portugueses inicia-se nos anos sessenta com as unidades *Drugstore* Sol a Sol na Avenida da Liberdade e o Tutti Mundi na Avenida de Roma, localizadas ambas na cidade de Lisboa (Barata Salgueiro, 1989).

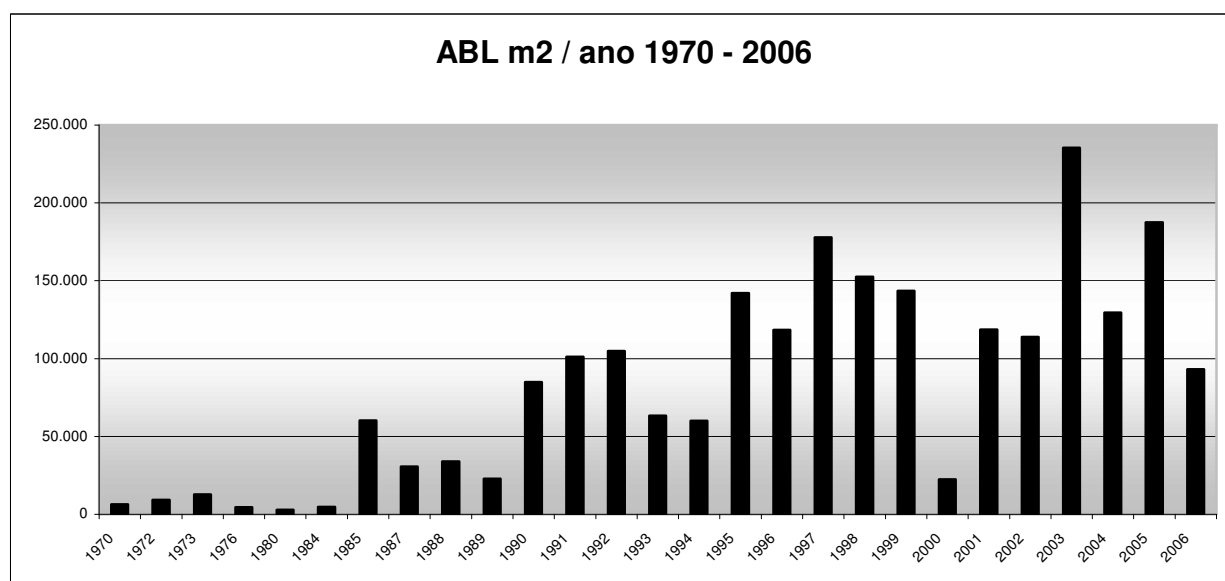
Herculano Cachinho identifica várias etapas na evolução dos centros comerciais portugueses. A primeira, entre 1970 e 1979, em que os empreendimentos se caracterizam pela pequena dimensão (em média 38 lojas e 2 209 m² de área bruta locável), pela ausência de planeamento do *mix* comercial e de unidade de gestão e pela localização nas áreas mais centrais das cidades¹⁰. A segunda fase, entre 1980 e 1989, caracterizou-se pela diversificação dos formatos e das localizações, pela melhoria do *design* e existência de parques de estacionamento.¹¹ A terceira fase desenvolve-se nos anos 90 e distingue-se pelo aumento do tamanho médio das unidades (4 212 m²) e

¹⁰ São exemplos, o Centro Comercial Apolo 70 e o centro comercial Alvalade.

¹¹ São exemplos, o centro comercial das Olaias, o Mouras Shopping center, o centro comercial Roma, o Amoreiras Shopping center (em que pela primeira vez é integrado um supermercado – a funcionar como loja de âncora, isto é, loja de elevada capacidade de atracção).

dimensão das lojas, pela redução da média do número de lojas (37) e pelo alargamento da área ocupada pelos espaços comuns de circulação e estar e pela melhoria das facilidades de estacionamento¹². No final dos anos 90 verifica-se, por sua vez, o aparecimento de unidades de menor dimensão, de tipologia sub-regional e de bairro integradas no tecido urbano¹³. O gráfico seguinte ilustra este crescimento da área bruta locável (ABL) desde os anos setenta.

Figura 1.3.1. Crescimento ABL por ano – 1970 a 2006 (em m²)



Fonte: APCC 2006

De acordo com os dados da Associação Portuguesa de Centros Comerciais, a Região Norte tem 494 mil metros quadrados de área bruta locável (ABL); o centro contabiliza 113 mil; Lisboa e Vale do Tejo contam com 886 mil; o Algarve responde por 119 mil; Açores e Madeira têm, cada um, 26 mil. Durante o ano de 2005, estava prevista a abertura de oito “shoppings” com uma ABL total de 209 mil metros quadrados. Para 2006, conhecem-se quatro projectos, com uma área comercial de 213 mil metros quadrados¹⁴.

¹² São exemplos, o centro comercial Vasco da Gama e o Colombo, entre outros.

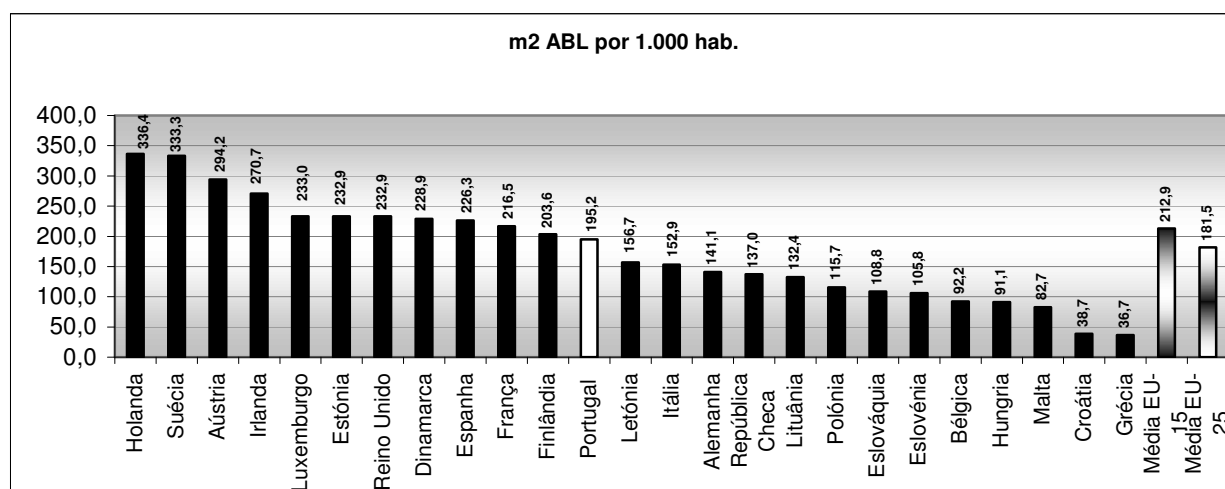
¹³ São exemplos, o Atrium Saldanha, os Armazéns do Chiado, as galerias Saldanha e as Galerias da 7ª Avenida.

¹⁴ Fonte: Diário Económico, 11/04/2005.

Como se pode observar no gráfico 1.3.2, em comparação com os países europeus, a área bruta locável de centros comerciais com dimensão superior a 5.000 m² por mil habitantes em Portugal é de 195,2, superior à média da Europa dos 25 (181,5) embora ligeiramente inferior à média da Europa dos 15 (212,9).

Figura 1.3.2. Dimensão do sector dos Centros Comerciais / comparação entre países europeus

(ABL - Área Bruta Locável em m² por 1.000 habitantes)



Fonte: Cushman Wakefield Healey & Baker – Centros comerciais dimensão >5.000 m² ABL – 2006. Disponibilizado pela APCC.

Segundo Cachinho (2002) de pequeno negócio imobiliário de construtores civis e proprietários de espaços devolutos e sem experiência no sector da venda a retalho, os centros comerciais em Portugal transformaram-se em menos de três décadas num dos mais rentáveis e qualificados sectores da economia, disputados por grandes grupos empresariais com interesses na distribuição, na indústria, no imobiliário e nos serviços. Passaram de “vulgares capelas de paróquia a majestosas catedrais de influência regional” (p. 180). O *layout*, a organização do *mix* comercial e, de um modo geral, todo o ambiente criado, obedecem a princípios de mercado elaborados e a modernas técnicas de sedução e manipulação dos consumidores. “A alternância do sentido das escadas rolantes, a localização estratégica das lojas âncora e das áreas de repouso e a

especialização dos espaços (às vezes por pisos), são planeadas de forma a garantir a optimização dos fluxos pedonais e a máxima exposição dos consumidores face às montras, sem que disso se dêem conta.” (p. 181)

Segundo Cachinho (2002) o que os centros comerciais trouxeram de novo não foram as mercadorias mas as ambiências e as experiências da compra que conseguem proporcionar às pessoas. “O sucesso das novas formas de comércio, nomeadamente, dos centros comerciais deve-se não só ao facto de através do simbolismo das mercadorias e do ambiente venderem experiências mas também pela capacidade que têm demonstrado em se transformar numa extensão da publicidade difundida pelos *mass media*, fornecendo os espaços materiais para a realização das fantasias dos consumidores induzidas pela indústria cinematográfica, pelos videos musicais e *spots* publicitários.” (p. 427)

1.4. A evolução do Emprego no comércio

De acordo com o Inquérito ao Emprego do INE, o comércio ocupa em Portugal, no primeiro trimestre de 2006, 745 mil pessoas o que representa 14,5 % da população empregada.

Quadro 1.4.1. População Empregada no Comércio no 1º trimestre de 2006

Milhares de indivíduos				
Portugal		Variação		
		1ºT-2006	Homóloga %	Trimestral %
População empregada	HM	5 126,9	0,6	-0,1
Comércio por grosso e a retalho	HM	745,1	-3,3	-2,6

Fonte: INE, Estatísticas do Emprego - 1º trimestre de 2006

No período compreendido entre 2001 e 2004 observa-se um aumento da população empregada no comércio a retalho, com maior expressão em 2004, embora ao nível do retalho os valores se tenham mantido relativamente constantes (quadro 1.4.2.).

Quadro 1.4.2. Evolução da População Empregada no Comércio

Portugal				Unidade: milhares				
Sector da actividade económica	2001		2002		2003		2004	
		%		%		%		%
Comércio a retalho, Rep. Bens Pess. Domésticos								
Empregados	459,7	61,1	463,2	60,2	467,0	61,0	478,1	61,1
Total Empregados no Comércio	752,3	100	769,1	100	765,4	100	782,1	100

Fonte: Inquérito Trimestral ao Emprego, INE

Os últimos dados publicados pelo INE revelam que em Abril de 2006, o emprego no comércio a retalho aumentou 1,0% em termos homólogos. No comércio de Produtos Não Alimentares registou-se uma variação homóloga de 0,2% enquanto que no comércio de Produtos Alimentares a variação homóloga foi de 2,3%.

1.5. Características do Emprego nos centros comerciais

Quanto às características do emprego elas têm sofrido grandes alterações, com os novos formatos dos espaços comerciais e os novos tempos do comércio (Observatório, 2001).

Os centros comerciais permitem aos comerciantes praticar em segurança horários de funcionamento mais alargados do que os estabelecimentos implantados nas áreas comerciais tradicionais. A pressão dos grandes retalhistas exerce-se então no sentido da desregulamentação dos horários de funcionamento, favorecendo a expansão dos horários de trabalho considerados anti-sociais (até às 23.00h ou 24.00h, aos Sábados e

aos Domingos) e do trabalho em part-time particularmente nos períodos nocturnos e ao fim-de-semana. Este alargamento dos horários de funcionamento e de trabalho das grandes superfícies comerciais não é pacífico e assiste-se a movimentos de oposição, nomeadamente sob a forma de petições das associações de comerciantes, contra a precariedade do trabalho e a favor do encerramento do comércio ao domingo.

Uma das características tradicionais do retalho é o facto de se tratar de um sector de mão-de-obra intensiva, com um elevado número de mulheres na força de trabalho (quadro 1.5.1.).

Quadro 1.5.1. Número de trabalhadores por conta de outrem no comércio a retalho por grupo etário e sexo - 2002

Continente									
Sector da actividade económica	Grupos Etários								Total
	<15	15 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65 e >	Ignorado	
Comércio a retalho									
<i>Homens</i>	3	19.034	28.599	16.537	10.176	4.942	777	673	80.741
<i>Mulheres</i>	5	36.967	51.269	28.057	15.101	5.816	703	877	138.795
Subtotal	8	56.001	79.868	44.594	25.277	10.758	1.480	1.550	219.536
Total Empregados no Comércio									
<i>Homens</i>	7	45.873	90.499	62.149	39.792	18.479	2.422	1.852	261.073
<i>Mulheres</i>	5	49.425	83.004	48.294	26.634	10.053	1.132	1.326	219.873
Total	12	95.298	173.503	110.443	66.426	28.532	3.554	3.178	480.946

Fonte: M. Trabalho e da Solidariedade, Quadros de Pessoal 2002

Os trabalhadores têm um perfil definido, são, em geral, jovens – com uma grande proporção com idades inferiores a 25 anos (25,5% em 2002) -, têm um nível de habilitações escolares inferior ao da média dos outros trabalhadores assalariados e auferem remunerações baixas.

Ao nível europeu, outra característica do retalho é a existência de um grande hiato salarial entre homens e mulheres, devido ao grande número de mulheres a trabalharem em regime de trabalho parcial e em virtude da sua concentração em postos de trabalho

de *status* inferior. Em Portugal a diferença salarial entre homens e mulheres não é tão profunda uma vez que o trabalho a tempo parcial no comércio retalhista representava apenas 10,8% do emprego total em 2001, quando os valores da União Europeia eram de 30,6% neste mesmo ano.

Face ao padrão europeu - em que 1 em cada 7 pessoas trabalham em *part-time* ¹⁵ - a adopção da modalidade de trabalho em tempo parcial no nosso país é ainda incipiente, colocando-se constrangimentos específicos à sua concretização entre os quais se salientam os níveis de remuneração normalmente muito baixos que lhe estão associados.

Assim, a modalidade de redução de tempo de trabalho, com redução proporcional de rendimento tem limitações entre nós uma vez que os adultos que compõem o agregado familiar são impelidos em termos financeiros a trabalhar em *fulltime* para garantir o orçamento familiar. Para Cerdeira et al. (2000), o trabalho em tempo parcial em Portugal é muitas vezes o trabalho possível: “é cada vez menos uma opção e cada vez mais a única forma de emprego para um número crescente de pessoas. “(p.80).

No comércio a retalho, os candidatos a trabalho parcial são maioritariamente jovens estudantes universitários ou pré-universitários, com pouca ou nenhuma experiência profissional, pelo que necessitam de um acompanhamento – *coaching* – próximo, de forma a dar-lhes formação sobre os produtos e/ou serviços, sobre os modos de fazer e sobre os modos de estar. Os gestores, pela nossa experiência, mostram alguma relutância a este tipo de contratação em virtude do trabalho acrescido a que obriga ao nível da formação comportamental e à maior dificuldade em assegurar *standards* de qualidade e de obter um nível de implicação organizacional adequado.

¹⁵ Segundo o relatório da CE, *New forms of work and activity* (1998), cit. em Cerdeira et al. (2000)

Em termos de remuneração, os salários baixos são combinados com diversas fórmulas de remunerações variáveis – nomeadamente, em função das vendas colectivas e/ou individuais, em função de valores médios das peças vendidas, do número médio de peças vendidas, etc - e pelo pagamento de subsídios por turnos rotativos, por folgas rotativas e por trabalho ao domingo.¹⁶

O subsídio de turno, por exemplo, para além de estabelecido nos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho foi regulamentado em 16 de Setembro de 1977 pelo Despacho Normativo nº 182/77, que o define como

“uma forma especial de retribuição complementar, que visa **compensar a penosidade inerente à prestação de trabalho** quando esta se verifique sob um duplo condicionalismo:

O de sofrer variação regular, entre as diferentes partes do dia – manhã, tarde e noite – bem como dos períodos de descanso, com isto determinando alterações constantes e regulares do ritmo de vida dos trabalhadores a ela adstritos;

O de ocorrer regularmente, embora de forma e em medida diversas, durante o período nocturno (...)”¹⁷.

No Código de Trabalho, em vigor desde Dezembro de 2003, o trabalho por turnos encontra-se definido no art. 188º e seguintes mas deixou de haver referência á obrigatoriedade do seu pagamento.

De referir todavia que o pagamento destes subsídios embora previstos em sede de IRCT não é comum a todos os estabelecimentos. A maioria das lojas continua a não o atribuir aos seus trabalhadores, pagando habitualmente apenas um acréscimo de 100% da remuneração ao trabalho prestado em domingos.

Num sector em que os trabalhadores interagem permanentemente com o cliente resultando dessa interacção os resultados do negócio, as estratégias empresariais

¹⁶ A remuneração global média mensal líquida dos trabalhadores dos centros comerciais situa-se em 2006 entre 500 a 600 euros.

¹⁷ Cit.in Neto, Abílio (2000), Contrato de Trabalho, p. 662.

baseadas em empregos precários e remunerações baixas podem ser desadequadas por poderem diminuir a motivação dos empregados e a sua vontade de usarem os seus *skills*.

1.6. Tendências do Emprego no comércio a retalho

O relatório Emprego e Empregabilidade no Comércio elaborado pelo Observatório do Comércio (2000) identifica quatro tendências principais para o emprego no comércio a retalho: aumento do trabalho feminino, precarização, externalização e polarização.

Quanto ao trabalho feminino, revela-se crescente o peso das mulheres no emprego do comércio a retalho, acompanhando as tendências internacionais.

Relativamente à precarização, a evolução no sentido de estabilidade no posto de trabalho não se tem verificado uma vez que a grande maioria dos trabalhadores permanece com contratos não permanentes por períodos alargados. A panóplia de fundamentos habitualmente invocados para a contratação a termo vai desde o acréscimo temporário e excepcional de trabalho devido à sazonalidade das vendas, nomeadamente na abertura de colecções (Outono/ Inverno e Primavera/ Verão) e na época de Natal; substituição de trabalhadores durante os períodos de férias anuais ou temporariamente impossibilitados de prestar serviço (a mão-de-obra feminina tem por consequência muitas contratações de substituição de licenças de Parto e assistência à família); abertura de estabelecimentos e período de avaliação da sua viabilidade económica; emprego a desempregados de longa duração e a jovens à procura de primeiro emprego. Não obstante, na maioria dos casos os trabalhadores contratados a termo estão efectivamente a ocupar postos de trabalho de carácter permanente e a sua contratação/ manutenção a termo por períodos prolongados é a forma encontrada pelos

empregadores para estenderem no tempo o período de experiência consagrado na lei o que lhes permite flexibilidade face a algum constrangimento do negócio ou a alguma irregularidade de comportamento dos trabalhadores. Também é neste sub-sector que os contratos de prestação de serviços, os sazonais sem contrato escrito e trabalhadores ocasionais quer contratados directamente quer por intermédio de empresas especializadas em trabalho temporário são mais expressivos.

A terceira tendência enunciada, a da externalização de funções transforma em emprego nos serviços uma parte do emprego no comércio. É o caso, de funções como a segurança, manutenção, reparação de equipamentos, a limpeza, o *visual merchandising* e vitrinismo, a reposição, o *marketing* de produtos e serviços, a publicidade e mesmo funções associadas à gestão.

Por último constata-se a polarização associada, por um lado, ao crescimento dos postos de trabalho mal remunerados associados à execução de tarefas de rotina no interior dos estabelecimentos (caixas, reposição, etiquetagem, serviços de manutenção...), enquanto que, por outro, ao aumento da importância de empregos mais exigentes em termos de competências e qualificações ligados à gestão e administração, às novas tecnologias de informação e comunicação, e ao *marketing*. A gestão, cada vez mais, é uma gestão profissionalizada, exigindo competências técnicas, pessoais e sociais elevadas por forma a lidar com o aumento e diversidade da concorrência e com as novas relações com produtores.

1.7. A gestão dos Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos no comércio a retalho e, em particular, nos centros comerciais é fortemente absorvida pelas necessidades constantes de recrutar e seleccionar novos elementos devido à rotação de pessoal. A rotação de trabalhadores é, um fenómeno que não passa despercebido ao consumidor destes espaços comerciais ou pelas caras diferentes de quem o atende ou pelos anúncios de “Empregado precisa-se” que sistematicamente se encontram afixados nas montras. Em média para se conseguir preencher um posto de trabalho numa base anual têm de ser recrutadas, formadas e integradas duas pessoas, com os consequentes custos administrativos e de redução de vendas. Na atracção de candidatos os horários por turnos, as baixas remunerações e as características do próprio trabalho actuam como factores dissuasores.

Num estudo de caso realizado na Escócia por James Hendrie (2004) numa grande empresa de retalho do ramo da cosmética e afins com o objectivo de actuar e diminuir o número de saídas da organização, foi aplicado um questionário a 335 dos seus trabalhadores com vista a identificar quais as items da gestão de recursos humanos que causavam menor satisfação e quais os que causavam maior satisfação. A remuneração foi considerada por muitos como satisfazendo uma necessidade básica e constituindo a principal razão porque os inquiridos tinham ido trabalhar e se mantinham ao serviço da empresa. Paradoxalmente, a remuneração foi apontada como a principal razão, logo seguida das horas de trabalho, para abandonarem a empresa. Por ordem decrescente os trabalhadores inquiridos identificaram ainda a falta de reconhecimento, o pessoal insuficiente e o facto de não receberem informação suficiente ou de não serem ouvidos, como as outras razões que consideravam ter influência na sua decisão de sair da empresa.

Os candidatos a trabalho nas lojas de centros comerciais em Portugal são heterogéneos: jovens à procura do primeiro emprego com escolaridade ao nível do 9º ano ou 12º ano; jovens universitários, recém-finalistas de cursos superiores que não obtiveram integração no mercado de trabalho nas suas áreas de formação; mulheres na faixa dos trinta e quarenta anos com experiências anteriores de comércio de rua tradicional ou trabalhos de natureza administrativa cujos postos de trabalho cessaram por constrangimentos económicos e de mercado e, no caso do subsector do vestuário e calçado, homens com experiência profissional anterior ligada à moda (manequins, etc), bem como jovens com diversas experiências anteriores em lojas do mesmo tipo e por vezes do mesmo espaço comercial.

As dificuldades anteriormente referidas na retenção destes profissionais aliadas a falta de formação em gestão dos dirigentes de algumas das empresas que se dedicam ao comércio a retalho levam ao reduzido entusiasmo dos empregadores em investir na formação dos seus trabalhadores. Efectivamente o retorno deste investimento em formação é limitado nos casos em que existe um volume de saídas elevado pelo que é comum verificar-se que a formação com maior peso é a formação inicial, de curta duração, ministrada *on the job* pela própria entidade empregadora ou através das chefias ou de trabalhadores com maior antiguidade. Esta formação visa na maioria dos casos dotar os novos elementos dos conhecimentos necessários para executar um conjunto de tarefas simples e repetitivas, características de um modelo de produção *taylorista* (reposição de produtos nas prateleiras, etiquetar, registar vendas e receber pagamentos, embalar...) .

A este respeito o inquérito a empresas do Comércio realizado pelo Observatório do Comércio/ GECIC (2000) ¹⁸ conclui que:

- as grandes empresas promovem a formação profissional, na maioria dos casos auto-financiada; as pequenas e médias empresas investem muito menos em formação e, quando o fazem, recorrem às associações empresariais;
- o investimento em formação é um dos aspectos que mais distingue as várias estratégias empresariais – ele é apenas significativo nas empresas com estratégias pró-activas, evidenciando-se como um procedimento estratégico;
- o esforço de fidelização dos trabalhadores passa, sobretudo, pelas condições materiais oferecidas, sendo atribuído pouco relevo à progressão na carreira profissional, o que indica a presença significativa de atitudes passivas na gestão da mão-de-obra.

Quadro 1.7.1. Relação entre as várias dimensões da procura de perfis profissionais e as estratégias empresariais

	ESTRATÉGIA PASSIVA	ESTRATÉGIA REACTIVA	ESTRATÉGIA PRÓ-ACTIVA	TOTAL
PONTOS FORTES NO DOMÍNIO DOS RECURSOS HUMANOS				
Relações laborais	58.3	80.5	81.2	67.7
Competência dos empregados	51.2	64.6	71.3	58.3
Formação e qualificação	49.6	62.3	70.2	56.7
DIFICULDADES COM OS EMPREGADOS				
Nenhumas	48.9	50.7	45.8	48.5
Insuficiente qualificação	8.0	13.9	22.0	12.3
Dificuldades legais em dispensar	2.5	4.6	9.4	4.5
Salários elevados	1.2	1.0	1.6	1.2
Dificuldade em manter colaboradores	0.0	0.0	0.3	0.1
VALORIZAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS (MUITO IMPORTANTE)				
Responsabilidade	59.7	72.8	80.7	67.0
Assiduidade	55.2	69.5	74.3	62.3
Boas referências	41.8	54.0	50.9	46.2

¹⁸ in Emprego e empregabilidade no Comércio, Lisboa: Observatório do Comércio, p. 318-319.

Capacidade de comunicação	40.0	46.7	58.7	45.6
Conhecimentos técnicos	25.6	36.4	42.9	31.6
Formação profissional	20.0	30.1	41.0	26.7
INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO				
Sim	0.3	11.9	20.4	7.1
VEÍCULOS DE FIDELIZAÇÃO				
Condições materiais oferecidas	14.4	21.2	24.7	18.0
Perspectivas de carreira	3.8	7.3	14.2	6.8

Fonte: extraído do Inquérito às Empresas Comerciais, 1999 in Emprego e Empregabilidade no Comércio, Observatório do Comércio, 2000.

Segundo os dados obtidos no Inquérito às Empresas referenciado, as empresas do comércio a retalho, na sua maioria, não contribuem para o reforço das competências da generalidade dos seus trabalhadores pelo que não aumentam o seu nível de empregabilidade nem os preparam para assumirem novas posturas e atitudes profissionais centradas no serviço e no cliente.

O investimento em formação no comércio a retalho, quando existe para além da formação inicial no terreno, incide sobretudo nos trabalhadores em contacto directo com o público e é de natureza essencialmente comportamental, com objectivos de melhoria de competências ao nível do saber estar e saber ser mais do que no saber fazer. Em lojas de serviço personalizado, nomeadamente as representantes de insígnias internacionais, a preocupação é assegurar *standards* de atendimento e de qualidade de serviço elevados, os quais são controlados sistematicamente por visitas de auditoria, usualmente denominadas de “Cliente Mistério” ou “Amigo Invisível” e por inquéritos de satisfação preenchidos pelos clientes, em suporte papel ou através de *e-mail*. O volume de vendas da loja e por empregado reflectem também, em última instância, a eficácia do desempenho dos seus trabalhadores.

A formação no retalho dirigida aos que atendem o público em lojas de serviço personalizado tem como objectivos desenvolver as competências de atendimento e de concretização da venda de forma a aumentar as vendas e fidelizar os clientes, pressupondo um conhecimento profundo dos produtos comercializados.

O itinerário pedagógico contempla, regra geral, as seguintes fases:

- a) Conhecer a postura adequada ao posicionamento dos produtos/ marcas comercializadas (valores da marca, clientes a que se destina, percepção da marca pelos clientes, cuidados com a apresentação pessoal e farda, bem como conhecimento dos comportamentos permitidos na loja);
- b) Como acolher o cliente: forma de cumprimentar, sorriso, contacto visual a estabelecer, comunicação verbal e não verbal;
- c) A observação do cliente e o diagnóstico do seu perfil e padrão de consumo para definir a estratégia de abordagem a adoptar (tipologia de clientes, momento do dia em que o cliente visita a loja, identificação de sinais e comportamentos, simbologia da roupa e do comportamento do cliente na loja);
- d) Abordar o cliente de forma sincronizada (estabelecer empatia com o cliente, formas de abordagem, da sincronização à verbalização);
- e) Diagnosticar as necessidades e expectativas dos clientes (escuta activa e técnica das Perguntas);
- f) Apresentar os Produtos, as suas características e benefícios de molde a valorizar a venda;

- g) Conhecer as táticas de venda mais adequadas aos diversos Produtos:
incentivar o cliente a manusear e experimentar o Produto de modo a reforçar o seu entusiasmo pelo mesmo e a tomada da decisão de compra;
saber argumentar contra possíveis objecções relativamente ao preço, qualidade, cor, tamanho e odor;
- h) Compreender o significado e a importância da venda complementar e da venda cruzada – *cross selling* – aconselhando e combinando o produto com outros produtos de modo a aumentar o número médio de peças vendidas por cliente e, consequentemente, o volume da venda;
- i) Compreender o significado e a importância do *up selling* - venda de maior valor;
- j) Saber fechar uma venda, conhecendo os diferentes tipos de fecho de venda possíveis de acordo com as situações;
- k) Saber embalar um produto de forma a valorizar a compra do cliente;
- l) Tornar o momento do pagamento o mais agradável possível e aproveitá-lo para recolher informações sobre o cliente (ficha de cliente, cartão de fidelidade, ...) e transmitir informações sobre a loja (acções de fidelização: campanhas para clientes especiais, etc) de forma a fidelizar o cliente;
- m) Motivar o cliente para uma nova visita à loja e saber despedir-se ;
- n) Saber lidar com reclamações encarando-as como oportunidades de melhoria e fidelização e encaminhá-las para tratamento pelos serviços de apoio.

Para além da existência, em algumas empresas, de investimento na formação dos seus trabalhadores em contacto directo com o cliente em componentes comportamentais verifica-se que continua a ser pouco frequente a formação dos gestores destas mesmas equipas em liderança e *coaching*, facto que parece paradoxal atendendo a que estes responsáveis têm o desafio de gerir equipas flutuantes e perfis de colaboradores bastante heterogéneos em termos demográficos e motivacionais.

PARTE II
O *TURNOVER* VOLUNTÁRIO

2.1. Abordagens teóricas sobre o *Turnover*

O *turnover* tem sido teorizado segundo várias abordagens. Os inúmeros estudos realizados sobre este tema são indicadores tanto da sua importância como da sua complexidade. A rotação de pessoal tem duas facetas: as saídas voluntárias, resultantes da iniciativa exclusiva do trabalhador e as saídas não voluntárias, a maioria das quais são controladas pela organização. O *focus* do presente estudo são, como referimos, as saídas voluntárias. Ao nível das saídas voluntárias alguns autores distinguem ainda as saídas funcionais – quando se trata de alguém com desempenho fraco e, por consequência, dispensável – das disfuncionais, quando estamos perante a saída de um ‘talento’ com valor acrescentado para a organização. Não descurando que existem no retalho saídas funcionais, motivadas por inadaptação, desempenho deficiente, trabalho sazonal ou problemas pontuais (nomeadamente de natureza disciplinar, em que sobressaem os furtos) verifica-se, pela nossa experiência de terreno, que as saídas que ocorrem com maior frequência não são controladas pela organização e originam prejuízos a vários níveis.

Segundo Roderick Iverson (2000)¹⁹, mais de uma dúzia de modelos explicativos do turnover foram propostos nas últimas décadas. Uma das primeiras abordagens deveu-se a March e Simon (1958), os quais propuseram uma teoria do equilíbrio organizacional em que a decisão dos empregados de sair é influenciada pela percepção da facilidade em encontrar uma nova colocação e pela ânsia de sair. As atitudes face ao trabalho, nomeadamente a **satisfação no trabalho e a percepção de oportunidades alternativas**, são conceitos-chave nesta teoria. Para estes autores “ em quase todas as condições o preditor mais preciso da rotação de pessoal é o estado da economia (...)”

¹⁹ Docente da Universidade de Melbourne, Austrália.

quando há grande oferta de emprego, o movimento de saídas voluntárias é elevado; quando há escassez de emprego o *turnover* é reduzido (...)”²⁰. March e Simon, mais tarde, acrescentaram que as condições do mercado de trabalho influenciam a percepção dos indivíduos da facilidade em encontrar alternativas, a qual interage com a ânsia da saída.

Perante a crise económica que se vive actualmente e os seus reflexos ao nível do mercado de trabalho – elevada taxa de desemprego e diminuição de ofertas de emprego – a existência de uma rotação elevada de pessoal no comércio a retalho parece apontar para especificidades deste sector, nomeadamente, o acréscimo de oferta de emprego que se continua a registar em consequência da abertura ano após ano de novos espaços comerciais.

Esta situação, de aparente paradoxo relativamente à conjuntura económica pouco favorável à oferta de emprego em termos globais, mostra também que a explicação do *turnover* deverá abranger outros factores para além da percepção do mercado de trabalho pelo trabalhador ‘demissionário’, por exemplo, a influência das características socio-demográficas - sexo, idade, antiguidade na empresa – e do contexto familiar do trabalhador.

Porters e Steers (1973), por seu turno, defenderam que a falta de realização das **expectativas iniciais** do indivíduo relativamente ao seu emprego geram não satisfação e podem levar eventualmente à saída da organização.

Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979), tal como March e Simon, admitiram a hipótese de que os **factores económicos do mercado de trabalho** – a taxa de desemprego e as ofertas de trabalho disponíveis – **influenciam a rotação indirectamente através das percepções individuais sobre o mercado de trabalho**.

²⁰ March, J.G., Simon, H.A.(1958), Organizations. New York. Wiley cit. Gerhart, B., p.467. Tradução nossa.

Como os diferentes empregados se inserem em diferentes tipos de mercado de trabalho, Mobley et al. (1979) consideraram que também as características pessoais – antiguidade e aptidões - e ocupacionais são determinantes na formação das diferentes percepções do mercado de trabalho. No modelo elaborado por Mobley et al. estas percepções interagem com a vontade de mudança influenciando a intenção de saída, a qual por seu turno, tem um efeito determinante sobre a saída real. Outros autores questionam, todavia, esta influência directa da intenção de sair na saída propriamente dita. Argumentam que a saída tende a ocorrer quando a oportunidade de um novo emprego se concretiza, e que não se podem esquecer conforme afirma Granovetter, as oportunidades de emprego que surgem de forma espontânea e inesperada, fruto da rede de conhecimentos ou de propostas feitas por agentes de selecção, nomeadamente *head hunters* e que não são precedidas de procura por parte do trabalhador.

Muchinsky e Tuttle (1979) ²¹ consideraram que as principais influências sobre o turnover são exercidas por:

- características de personalidade (interesses, aptidões e habilidades);
- atitudes individuais (nível de moral e opiniões que têm sobre a organização);
- detalhes biográficos (família e estado civil);
- dados pessoais (idade, sexo, etc);
- questões relacionadas com o trabalho (condições de trabalho e características da mão-de-obra)

Na senda desta teoria, Barry Gerhart (1990)²², embora as condições gerais do mercado de trabalho influenciem a percepção da facilidade ou não da mudança, a magnitude da

²¹ Referido por Hendrie, James,(1994), A review of a Multiple retailer's labour turnover, International Journal of Retail & Distribution Management; p.434-441.

²² Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial and Labour Relations, Cornell University

relação é limitada pelo facto de que esta percepção reflecte também diferenças idiossincráticas no mercado de trabalho individual originadas **pelas variações de aptidões, habilidades, experiência, ..., dos indivíduos.**

Relativamente às características pessoais de antiguidade de serviço e aptidões introduzidas por Mobley et al. (1979), Gerhart (1990) aplica um modelo consonante com as ideias destes autores, e confirma a influência do **factor antiguidade** sobre a decisão de saída, no sentido em que uma antiguidade maior na empresa reflecte habitualmente um nível superior de envolvimento, investimentos superiores na empresa, um melhor ‘casamento’ entre o empregado e o seu emprego ou mesmo uma ligação não laboral, por exemplo, o desejo de permanecer numa determinada área geográfica.

Uma questão importante no modelo de Mobley et al. (1979) é em que foram pioneiros, diz respeito à explicação do processo psicológico que leva à saída. Os autores consideraram que os pensamentos de saída são gerados pela **insatisfação**. Os pensamentos de saída induzem o indivíduo a avaliar a utilidade da saída e os custos que lhe são inerentes. Pondo o processo de saída ‘em marcha’ o indivíduo avalia e compara as alternativas que lhe vão surgindo. Como a insatisfação poderá ter as causas mais variadas, os processos de saída podem ser mais ou menos racionais e ponderados, mais ou menos demorados. Um ‘choque’ organizacional, como a promoção de colega em detrimento do próprio pode ocasionar uma saída imediata.

Ora, os resultados de pesquisas mostram que a relação entre a insatisfação e o *turnover* não é muito forte pelo que se coloca a hipótese de que a influência da satisfação seja mediatizada por outras variáveis, ou que, para além da satisfação, outras variáveis estarão associadas à decisão de saída (Caetano e Vala, 1995).

Hom, Griffeth e Sellaro (1984) tentam reunir as várias abordagens e apresentam uma rede alternativa de relações. Defendem que a insatisfação gera pensamentos de saída.

Estes pensamentos encorajam, por sua vez, as decisões de saída e a avaliação dos ganhos e perdas com a saída. Neste estágio, alguns indivíduos (que prevêem ofertas atractivas de trabalho e custos de saída reduzidos) iniciam a procura de alternativas enquanto que outros simplesmente saem de imediato.

Numa perspectiva mais abrangente, ao nível das variáveis preditivas, surgiu o modelo elaborado por Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous (1988), inspirado nas reflexões de Hirschman (1970). Hirschman descreveu o declínio e a recuperação económica das empresas, das organizações e dos Estados em função da **Saída**, movimento de afastamento da organização, e da Voz, tentativa de melhorar a organização, argumentando que, por exemplo, os fornecedores de bens de consumo podem aperceber-se da existência de um problema de duas maneiras: os clientes insatisfeitos podem sair e mudar de fornecedor ou podem verbalizar as suas reclamações. Da mesma forma, os cidadãos de um país enviam mensagens a um governo quando decidem ir viver no estrangeiro ou quando procuram eleger um governo diferente. Tanto a saída como a voz traduzem **comportamentos activos**. Sair, implica separar-se de uma organização e procurar um emprego diferente. Rusbult *et al.* (1988) adicionaram a estes dois padrões comportamentais de reacção à insatisfação – saída e voz – mais dois comportamentos, a Lealdade e a Negligência. De acordo com Rusbult *et al.* as quatro categorias de opções comportamentais posicionam-se relativamente a duas dimensões ortogonais: actividade/ passividade e construtividade / destrutividade. A primeira, em termos do “impacto de uma acção sobre um problema e não ao carácter de uma resposta em si própria” (Rusbult *et al.*, 1988, p. 602) e, a segunda, em termos do impacto nas relações empregado-organização e nas fontes imediatas de insatisfação. Neste sentido, a saída é uma resposta comportamental **activa e é destrutiva** pois dissolve a relação com a organização.

Segundo o modelo de Rusbult et al. (1988) as pessoas optam por um ou outro daqueles padrões comportamentais em função de três variáveis, relevantes na literatura anterior sobre o *turnover*:

- o nível de *satisfação geral com o trabalho*,
- o grau de *investimento no trabalho* e
- a *qualidade das alternativas* de emprego.

Os resultados empíricos de três estudos realizados por Rusbult et al. (1988) mostram que estas variáveis têm um impacto significativo sobre as opções dos inquiridos, embora com pesos diferentes. A existência de alternativas interessantes e o nível de satisfação geral com o trabalho são as variáveis com maior impacto nos comportamentos de saída.

Com base na mesma tipologia ou incorporando novos preditores e padrões comportamentais adicionais têm sido realizados vários trabalhos de pesquisa.

Entre eles destacam-se dois estudos longitudinais conduzidos por Withey e Cooper (1989) com a finalidade de conhecer em que situações é que os empregados respondem com a saída, voz, lealdade ou negligência à insatisfação no trabalho:

“People who are unhappy at work can do a number of things. They can focus attention on their non work interests, doing nothing about their work situation (neglect). They can work to improve the situation, through voice. They can find a better job and quit (exit). Or they can stay and support the organization, responding with loyalty.” (Withey e Cooper, 1989, p. 521).

Estes autores consideraram três tipos de variáveis independentes:

- o *custo da acção*,
- a *eficácia da acção*, e
- a *atractividade do contexto* em que decorre a acção.

Withey e Cooper (1989) afirmam que, na maioria dos casos, as pessoas agem quando o custo da acção é reduzido para o indivíduo, quando a acção parece ser útil e, quando o contexto no qual ocorrem os custos é atractivo. Inversamente, as pessoas evitam agir quando os custos e eficácia não são significantes ou quando consideram que o contexto não é atractivo.

O **custo da acção** refere-se aos custos directos e indirectos associados a cada um dos tipos de comportamentos, nomeadamente, no caso da saída, os custos indirectos incluem a eventual perda de regalias, a perda de investimento psicológico e de laços afectivos e a não transferência de competências específicas adquiridas para o novo emprego. Os custos directos são o tempo e a energia dispendida na mudança.

A **eficácia da acção** integra a satisfação prévia, a possibilidade de melhoria e o *locus* do controlo. A satisfação prévia é considerada como uma medida para as pessoas avaliarem a possível eficácia da acção. De acordo com Withey e Cooper, as pessoas que no passado já se sentiram satisfeitas com o seu emprego actual, têm pelo menos uma razão para pensar que a recuperação deste sentimento é possível e para permanecerem na organização ao passo que quem nunca se sentiu satisfeito, provavelmente não vai dispendir tempo ou energia para melhorar as coisas e optará por se distanciar, adoptando comportamentos de negligência ou saindo. Encarar a possibilidade de melhoria relaciona-se, por sua vez, com uma atitude optimista e com a satisfação prévia. Um terceiro aspecto da eficácia da acção é a disposição individual para acreditar que as próprias acções podem alterar o curso das coisas, ou seja, ter um *locus* interno de controlo. Nesta acepção, as pessoas que tomam a iniciativa de sair de uma organização têm um *locus* de controlo interno.

A atractividade do contexto, por último, considera o grau de empenhamento e de implicação organizacional e a qualidade das alternativas (a percepção do mercado de trabalho).

Expostas as três variáveis independentes, a hipótese central de Withey e Cooper a respeito da saída externa foi formulada do seguinte modo:

“ We expect that thinking about leaving, organizing a search, looking for another job, and quitting will be most likely when the costs of exit are low and the costs of voice are high, prior satisfaction is low and improvement is not likely, organizational commitment is low, an alternative job is available, and the person’s locus of control is internal”
(Withey e Cooper, 1989, p.525).

Os resultados que obtiveram nas suas pesquisas confirmam o valor preditivo dos custos, da eficácia da resposta e da atractividade do contexto sobre as decisões de saída.

Caetano e Vala (1995) adicionam ao modelo de Rusbult et al. (1988) alguns aspectos que consideramos de relevância no estudo dos preditores das saídas externas. Por um lado, afirmam que os quatro padrões de comportamento – saída, voz, lealdade e negligência - não exprimem apenas respostas mas constituem estratégias de actuação nas organizações, para conseguir objectivos pessoais. Esta abordagem é consonante com os princípios da análise estratégica das organizações desenvolvida por E. Friedberg e M. Crozier, entre outros e, em que se salienta as relações de poder e a margem de manobra dos indivíduos nas organizações. Efectivamente as saídas voluntárias, quando ocorrem e são disfuncionais, põem a descoberto zonas de incerteza e de não controlo nas organizações.

E, de acordo com Caetano e Vala (1995), se **as saídas constituem estratégias** e não resultam apenas de factores intra-individuais, é relevante integrar na análise mais duas vertentes do processo de interacção entre o indivíduo e a organização: os processos de

comparação social interna e externa e de privação relativa e, por outro lado, a **identidade com o grupo profissional**, com o departamento e com a organização.

O que ressalta quando se analisam as múltiplas investigações e teorias sobre o tema do *turnover* é que podem existir múltiplas razões para a sua ocorrência nas organizações. A maior parte das investigações giram em torno de modelos que analisam a satisfação/insatisfação no trabalho e a implicação organizacional²³ privilegiando um nível de análise individual. Outros autores, como O'Reilly, Caldwell e Barnett (1989) dirigiram os seus trabalhos sobretudo numa perspectiva meso-macro, realçando aspectos do contexto social, explorando as relações existentes entre os aspectos demográficos dos grupos numa organização, a integração social do grupo e o *turnover* individual. Os resultados obtidos numa pesquisa que realizaram nos anos de 1979 e 1985 junto de grupos de trabalho numa cadeia de lojas de conveniência de grande dimensão nos Estados Unidos mostrou que a homogeneidade da antiguidade de serviço dos elementos de um grupo estava associada a níveis de *turnover* individuais mais baixos, actuando a integração social como variável moderadora. As entradas concomitantes num grupo facilitavam tanto a atracção como a interacção. Adicionalmente, a idade dos elementos de um grupo e a idade média do grupo afectavam directamente os níveis de *turnover*. Quando as idades eram mais heterogéneas, o *turnover* era maior. Os autores concluem que similaridade em termos demográficos está associada a uma integração social mais elevada e, consequentemente, a níveis de *turnover* individuais mais baixos.

Também adoptando uma perspectiva macroscópica surgem os trabalhos de Feeley e Barnett (1997) que versam sobre o papel das redes sociais nos comportamentos de

²³ A satisfação no trabalho incide sobre a experiência diária e sobre a natureza do local de trabalho e das actividades desenvolvidas ao passo que a implicação organizacional diz respeito à organização como um todo, com os seus fins e valores. (Krackardt e Porter (1985).

saída. Estes autores defendem que a posição dos indivíduos na rede de comunicação de uma organização influencia de forma significativa a decisão de ficar ou abandonar o local de trabalho. Assim, aqueles que têm maior número de ligações aos outros elementos da organização e aqueles que estão numa posição mais central têm menor probabilidade de virem a sair. Ou seja, a integração social e a implicação organizacional estão correlacionadas negativamente com o *turnover*. A utilização das análises de redes pode ter aplicação prática, segundo Feeley e Barnett (1997), ao ajudar a detectar indivíduos que se encontram na periferia, mais isolados e, por consequência, menos implicados organizacionalmente. Estas situações se forem trabalhadas pela organização, no sentido de os aproximar e ligar a outros elementos, podem vir a reduzir o *turnover* disfuncional.

Das pesquisas que efectuámos ressalta a conclusão de que encontrar preditores do *turnover* passa necessariamente por trabalhos de pesquisa sectoriais dadas as diferenças importantes que existem entre organizações e entre grupos de trabalhadores dentro da mesma organização.

Talvez, pelo facto do emprego em centros comerciais ser um fenómeno relativamente recente, não existem ainda estudos específicos sobre os factores que levam à decisão de saída dos trabalhadores destes espaços e sobre o seu grau de satisfação no trabalho.

Quadro 2.1.1. Síntese das abordagens teóricas sobre os preditores do *turnover* voluntário referidas no presente estudo

PREDITORES DO <i>TURNOVER</i> VOLUNTÁRIO	Autores
<ul style="list-style-type: none"> . As condições do mercado de trabalho e a percepção da existência de alternativas . a insatisfação no trabalho 	March e Simon (1958)
<ul style="list-style-type: none"> . A não realização de expectativas iniciais geram insatisfação e podem levar à saída 	Porters e Steers (1973)
<p>Processo de saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Os pensamentos de saída são gerados pela insatisfação; . O indivíduo avalia as condições do mercado; . As suas percepções sobre as alternativas de emprego são determinadas pelas suas características pessoais e ocupacionais 	Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979)
<p>Influência de:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Características de personalidade (interesses, aptidões) . atitudes individuais sobre a organização (implicação); . dados biográficos (família e estado civil); . dados pessoais (idade, sexo, etc); . questões relacionadas com o trabalho (condições de trabalho e características da mão-de-obra) 	Muchinsky e Tuttle (1979)
<ul style="list-style-type: none"> . Os pensamentos de saída são gerados pela insatisfação . Estes pensamentos encorajam as decisões de saída e a avaliação dos ganhos e perdas; . Neste estágio alguns indivíduos saem de imediato, outros procuram alternativas 	Hom, Griffeth e Sellaró (1984)
<p>Preditores:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Nível de satisfação geral com o trabalho; . qualidade das alternativas de emprego . grau de investimento no trabalho; <p>(Modelo inspirado na teoria de Hirschman (1970) – comportamentos de Saída e Voz)</p>	Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous (1988)
<p>Adicionam ao modelo de Rusbult <i>et al</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> . a Saída não é apenas uma resposta mas constitui uma estratégia de actuação nas organizações; . é influenciada por processos de comparação social (interna e externa), de privação relativa (Runciman, 1966) e de identidade com o grupo profissional, com o departamento e com a organização. 	Caetano e Vala (1995)
<p>Influência do contexto social; da demografia das organizações e do grau de integração social dos indivíduos</p>	O'Reilly, Caldwell e Barnett (1989)
<p>Influência da posição do indivíduo na rede de comunicação da organização (redes sociais); da sua maior ou menor integração social e o grau de implicação organizacional</p>	Feeley e Barnett (1997)

2.2. Pergunta de partida, hipóteses e modelo de análise

Considerando o *turnover* que se regista nos centros comerciais, o qual apresenta valores mais elevados do que noutros sectores de actividade, e considerando que a saída de uma empresa implica, para o trabalhador, determinados custos, nomeadamente de quebras de rotinas, perda de vinculações, nova socialização e adaptação a novas culturas organizacionais para além de tempo e energia, a pergunta de partida que se nos coloca é a seguinte: quais os factores que, num contexto de crise económica e elevada taxa de desemprego, influenciam a opção pela saída destes trabalhadores e os levam a procurarem outro emprego?

2.2.1. Modelo de análise

Entre outros factores, propusemo-nos analisar a relação das saídas voluntárias com a satisfação geral e com a satisfação relativamente a aspectos específicos do contexto de trabalho: as características do trabalho, as práticas de gestão e de liderança, as recompensas intrínsecas e extrínsecas e as condições de trabalho bem como a confiança na chefia e nos colegas.

Não limitámos a análise do *turnover* voluntário à sua relação com a satisfação, uma vez que a literatura sobre este tema tem apontado para a inexistência de uma relação directa de causa-efeito entre satisfação e saída, o que indicia a influência de outras variáveis nas decisões de saída.

Assim, como outros preditores da saída voluntária elegemos de March e Simon (1958), entre outros autores, a percepção do mercado de trabalho e as alternativas de emprego.

De Hom, Griffeth e Sellano (1991), e de Withey e Cooper (1989), aplicámos o conceito de custos/ ganhos associados ao abandono da organização. De Mobley et al.(1979) das variáveis socio-demográficas– salientámos a idade, o sexo e habilitações.

Com base no modelo de Hackman e Oldham (1976), considerámos as características do trabalho, ou seja, a variedade de tarefas requerida, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o *feedback*. As características do trabalho pareceram-nos relevantes atendendo à rotinização de tarefas e à tendência para a parcelarização e simplificação em algumas lojas dos centros comerciais, nomeadamente, naquelas que praticam o livre serviço.

Ao nível do contexto do trabalho, procurámos também identificar o tipo de vínculo contratual que os inquiridos tinham na empresa da qual tomaram a iniciativa de sair.

Pretendemos analisar também a existência ou não de identidade profissional, atendendo à constatação de que muitos trabalhadores de lojas de centros comerciais parecem não se identificar com o grupo profissional, encarando o seu trabalho como uma ocupação provisória. Para esta situação concorre o facto de muitos deles serem trabalhadores estudantes do ensino superior, laborando em regime de part-time.

Assim, com base na literatura, esboçámos o seguinte modelo de análise (figura 2.2.2.):

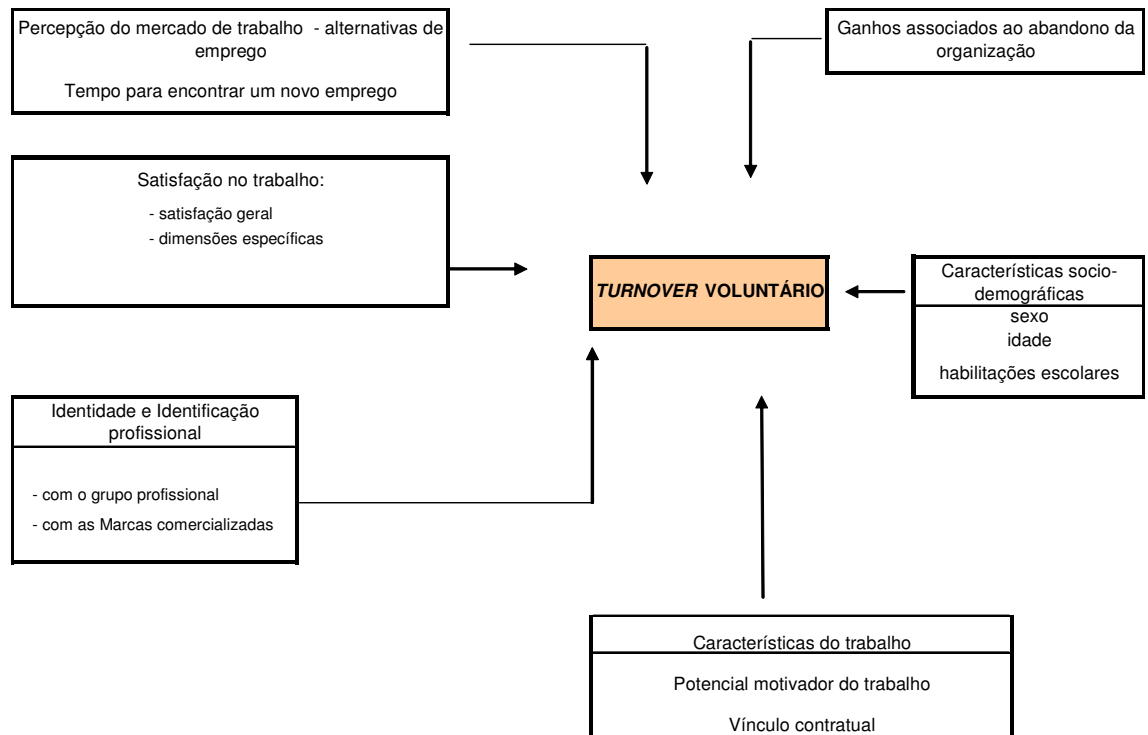


Figura 2.2.2. *Turnover* voluntário: modelo de análise

2.2.2. Corpo de hipóteses

De acordo com o modelo de análise que se apresentou resumidamente, construíram-se as seguintes hipóteses:

H1 – As características sócio-demográficas dos trabalhadores estão associadas à saída da organização. Especificamente, pretende-se averiguar a seguinte hipótese:

H1a – A idade está negativamente associada à decisão de saída da organização;

H2 – O nível de satisfação no trabalho está negativamente associado à saída voluntária da organização no sentido em que quanto maior o grau de satisfação menor será o comportamento de saída voluntária da organização;

H3 - A decisão de sair de uma organização está associada à dinâmica do mercado de trabalho.

H3a - A decisão de sair de uma organização é influenciada positivamente pela percepção da facilidade em encontrar uma nova colocação (March e Simon, 1958, Mobley *et al.*, 1979);

H3b - Quanto maiores forem os ganhos associados ao abandono da organização maior será a tendência para a saída voluntária (Withey e Cooper, 1989);

H3c – Quanto maior for a precariedade do vínculo contratual maior será a tendência para abandonar voluntariamente a organização;

H4 – Quanto maior o potencial motivador do trabalho menor será o comportamento de saída voluntária da organização (Hackman e Oldham, 1976);

H5 – Quanto menor a identificação com o grupo dos trabalhadores do comércio maior a facilidade para adoptar comportamentos de saída voluntária;

3. Metodologia

3.1. Participantes

Participaram neste estudo 91 trabalhadores de lojas de vestuário, calçado e acessórios, de insígnias internacionais localizadas em centros comerciais na zona da Grande Lisboa.

Nos quadros seguintes apresenta-se a caracterização da amostra, a qual é constituída maioritariamente por participantes do sexo feminino (70,3%). Os inquiridos eram bastante jovens, mais de metade (53,9%) tinha idade compreendida entre os 20 e os 24 anos, sendo que 85,8% (n= 78) da amostra²⁴ se situavam numa faixa etária entre os 20 e os 29 anos.

A grande maioria apresentava habilitações até ao 12º ano de escolaridade (75,9%), 18 tinham frequência universitária e 4 já tinham concluído a licenciatura. Entre os que se encontravam a estudar (n=16), três deles frequentam o ensino secundário, um frequenta um curso profissional e os restantes os seguintes cursos superiores: Ciência Política; Comunicação e Jornalismo; Turismo; Economia; Gestão de Empresas; Línguas e Literaturas Modernas; Psicologia Educacional e Serviço Social.

Onze dos inquiridos desenvolvem pontualmente outra actividade profissional, em paralelo, com a actividade na loja. O tipo de actividades profissionais complementares são bastante variadas, desde o apoio a negócios familiares, trabalhos de produção de moda, secretariado, barmaid, venda de produtos, consultoria informática, *personal trainer*, voluntariado, etc.

Quadro 3.1.1. – Distribuição da amostra por sexo, idade e habilitações (N= 91)

SEXO	n	%
Masculino	27	29.7
Feminino	64	70.3
Total	91	100.0

IDADE		
20 a 24 anos	49	53,8
25 - 29	29	31.9

²⁴ Esta distribuição em termos de sexo e grupos etários condiz com a da totalidade do universo em análise (quadro 1.5.1, pág. 23).

30 - 39	9	9.9
40 e mais	2	2.2
Sem resposta	2	2.2
Total	91	100

HABILITAÇÕES		
Até ao 9º ano (inclusive)	16	17.6
10º ou 11º ano	25	27.5
12º ano	28	30.8
Frequência universitária	18	19.8
Licenciatura	4	4.4
Total	91	100
ESTÁ A ESTUDAR		
Sim	16	17.6
Não	74	81.3
Desenvolve outra actividade extra-profissional em simultâneo	n	%
Sim	11	12.1
Não	78	85.7
Sem resposta	2	2.2

Os inquiridos são, na sua maioria, solteiros (n= 71), sem filhos (n=72) embora de referir que 19 têm filhos.

Quadro 3.1.2. Distribuição da amostra por estado civil e nº de filhos (N= 91)

ESTADO CIVIL	n	%
Solteiro	71	78.0
Casado/ união de facto	16	17.6
Divorciado	4	4.4
Viúvo	0	0
Nº DE FILHOS	n	%
0	72	79.1
1	17	18.7
2	2	2.2

Relativamente à empresa/ estabelecimento em que trabalharam anteriormente, 67% dos inquiridos estavam vinculados com contrato a termo e apenas 23% pertenciam ao quadro efectivo. Verificaram-se três situações em regime de prestação de serviços e seis pessoas declararam não ter qualquer contrato de trabalho. Em termos de responsabilidade na empresa anterior, 82,4% dos inquiridos não desempenhava funções de chefia.

Quadro 3.1.3. Distribuição da amostra por tipo de vínculo à empresa anterior e grau de responsabilidade (N= 91)

TIPO DE VÍNCULO com a empresa anterior	n	%
Contrato a termo	61	67.0
Efectivo	21	23.1
Regime de prestação de serviços	3	3.3
Sem contrato	6	6.6
FUNÇÕES DE CHEFIA na empresa anterior		
Sim	16	17.6
Não	75	82.4

3.2. Procedimentos

A recolha de dados foi efectuada através de uma metodologia qualitativa, com base em entrevistas semi-estruturadas realizadas a trabalhadores em processos activos de saída²⁵, e quantitativa através de um questionário estruturado, aplicado presencialmente a novos empregados cuja última experiência profissional havia sido numa loja de centro comercial. A aplicação do questionário decorreu durante os meses de Março, Abril e Maio de 2006. No primeiro caso, perguntava-se aos inquiridos qual a sua opinião relativamente à loja actual, no segundo caso, os inquiridos pronunciaram-se sobre a última loja em que haviam trabalhado.

²⁵ A cumprir o prazo de aviso prévio determinado pela lei.

3.3. Instrumento

O questionário foi construído a partir da literatura relevante sobre o problema e com base num pré-estudo que envolveu entrevistas de saída no período de 2003 a 2005 a alguns empregados que tomaram a iniciativa de abandonar a empresa à qual estavam vinculados.

O questionário aplicado contemplava questões relativas às seguintes dimensões:

- Satisfação com as condições de trabalho, com a chefia, com as recompensas e com as perspectivas de carreira profissional;
- Características do trabalho (variedade das tarefas, autonomia, identidade da tarefa, feedback da chefia);
- Confiança na chefia e nos colegas;
- Implicação organizacional;
- Motivos da saída;
- Mercado de trabalho e percepção de alternativas;
- Ganhos associados ao abandono da organização;
- Identificação profissional;
- Percurso profissional;
- Variáveis socio-demográficas

3.4. Operacionalização das variáveis

Variáveis preditoras

Satisfação no Trabalho. Utilizámos uma medida de satisfação geral e uma medida de satisfação com aspectos específicos, numa escala de 1 a 5.

Estes indicadores foram submetidos a uma análise factorial em componentes principais. Os resultados revelaram que os indicadores podem ser agregados em 2 factores. O primeiro factor diz respeito à *satisfação com a chefia* e o segundo factor corresponde à *satisfação com as recompensas*.

A dimensão de *satisfação com chefia* integra cinco indicadores: o modo como a chefia dirigia o trabalho, o modo como a chefia ajudava a progredir, a possibilidade de falar abertamente mesmo criticando ideias estabelecidas, a definição de tarefas e responsabilidades e a organização do trabalho. Com base nesses indicadores construiu-se um índice de satisfação com a chefia (de 1 a 5) em que os valores mais altos correspondem a maior satisfação. A consistência interna é elevada ($\alpha=.89$).

A dimensão *satisfação com as recompensas* integra dois indicadores: a remuneração global mensal e as comissões/ incentivos, decorrentes do modo específico da execução do trabalho. A correlação entre os dois indicadores é elevada ($r=.77$).

Características do Trabalho. As características do trabalho foram operacionalizadas através da opinião dos inquiridos, numa escala de 1 a 5, sobre afirmações que incidiram

em itens baseados no modelo de Hackman e Oldham. Com o fim de determinar o índice do potencial motivador do trabalho utilizou-se a seguinte fórmula:

$$((\text{Variedade} + \text{identidade}) / 2) \times \text{feedback} \times \text{autonomia})$$

Identidade profissional e identificação organizacional. Analisaram-se cinco dimensões da identidade em contexto de trabalho: identidade com um grupo profissional operacionalizada pelos indicadores; identidade com a loja, com as marcas comercializadas, com a empresa e com o sector do comércio .

Características socio-demográficas. Averiguou-se a idade, o sexo, as habilitações, o estado civil e o número de filhos.

Percepção do mercado de trabalho. Analisaram-se duas dimensões: a *quantidade percebida das alternativas* de emprego em lojas de centros comerciais e o *tempo para encontrar um novo emprego* avaliada através do tempo real da procura.

Ganhos associados ao abandono da organização. Utilizámos aqui quatro indicadores.

Variável Critério

Turnover voluntário

Esta variável foi operacionalizada através do seguinte indicador “*Tomou a iniciativa de sair voluntariamente do seu último emprego? (Sim/Não)*”.

4. Análise dos Resultados

4.1. Análise descritiva e factorial

Antes de testar as hipóteses, efectuou-se a análise descritiva das variáveis predictoras e da variável critério (ou dependente).

No que diz respeito à satisfação no trabalho, utilizaram-se, como se referiu acima, duas dimensões resultantes da análise factorial (*satisfação com as recompensas e satisfação com a chefia*), bem como a satisfação geral. Os resultados revelam que a média da *satisfação com as recompensas* é negativa (M=2,6), enquanto a média da *satisfação com a chefia* é ligeiramente positiva (M=3,4) e a *satisfação geral* situa-se em torno do ponto médio da escala (M=2,9). Estes resultados sugerem que a satisfação com as recompensas constituirá um aspecto crítico, com 52,7% dos inquiridos a mostrarem-se insatisfeitos (Quadro 4.1.1).

Quadro 4.1.1. Médias e desvio-padrão das dimensões da satisfação no trabalho (N=91)

	Média	Desvio-padrão	Totalmente insatisfeito	Algo insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	TOTAL
	*		1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	(%)
Satisfação com a chefia	3,4	1,0	8,1	19,4	17,7	31,9	22,9	100
Satisfação com as recompensas	2,6	1,3	28,9	23,8	13,0	25,3	9,0	100
Satisfação geral	2,9	1,2	14,3	23,1	26,4	28,5	7,7	100

* Escala: 1= totalmente insatisfeito; 2= algo insatisfeito; 3=nem satisfeito nem insatisfeito; 4= satisfeito; 5= muito insatisfeito

Como referimos no capítulo anterior, o *potencial motivador do trabalho* (PMT) foi operacionalizado através dos procedimentos propostos por Hackman e Oldham (1980), utilizando-se a fórmula: $((\text{Variedade} + \text{identidade}) / 2) \times \text{feedback} \times \text{autonomia}$ ²⁶.

Dado o tipo de escalas utilizado (de 1 a 5), o PMT pode situar-se entre 1 (mínimo) e 125 (máximo) ²⁷.

Os resultados (Quadro 4.1.2) revelam que a média do PMT é de **35,3** (numa escala de 1 a 125), o que, do ponto de vista dos trabalhadores, revela que as características do trabalho a realizar possuem um potencial de motivação muito baixo, salientando-se, pela negativa, a falta de variedade das tarefas, bem como o nível mediano do *feedback* e da autonomia. Note-se que apenas 18,7% dos inquiridos consideram que desempenham tarefas variadas e não chegam a 50% os que consideram que recebem *feedback* da sua chefia sobre o trabalho que realizam. Por outro lado, os resultados mostram que a identidade do trabalho é elevada (89%), o que sugere que as tarefas serão pouco complexas e que os inquiridos as dominam com facilidade.

Quadro 4.1.2. Médias e desvio-padrão das características do trabalho e do seu potencial motivador (N=91)

	Média	DP	Discordo completamente 1 (%)	Discordo em parte 2 (%)	Não discordo nem concordo 3 (%)	Concordo em parte 4 (%)	Concordo completamente 5 (%)	Total (%)
Variedade	2,2	1,2	33,0	40,6	7,7	12,1	6,6	100
Identidade	4,4	1,0	3,3	4,4	3,3	30,8	58,2	100
Feedback	3,2	1,4	17,0	20,5	14,8	26,1	21,6	100
Autonomia	3,4	1,2	16,6	12,2	15,6	38,9	16,7	100
PMT (Escala: 1 a 125)	35,3	30,3	—	—	—	—	—	—

²⁶ Relativamente à operacionalização original de Hackman e Oldham aqui não se analisou o “significado” do trabalho.

²⁷ $((1+1)/2) \times 1 \times 1 = 1$ e $((5+5)/2) \times 5 \times 5 = 125$

Relativamente ao tipo de *vínculo contratual*, verifica-se (Quadro 4.1.3) que apenas 23,1% dos inquiridos tinham contrato efectivo, encontrando-se os restantes com contrato a termo certo (67%), em situação de prestação de serviços (3,3%) e sem contrato (6,6%)²⁸. Na análise das hipóteses, devido à dimensão destas situações, agregaram-se todas as que não correspondem a contrato efectivo (76,9%).

Quadro 4.1.3. Distribuição por vínculo contratual

	n	%
A termo	61	67,0
Prestação de serviços	3	3,3
Sem contrato	6	6,6
Efectivo	21	23,1
Total	91	100,0

O grau de *identificação com o seu grupo profissional* situa-se acima do ponto médio da escala (M=3,8 e DP=1,0), o que sugere um certo investimento afectivo positivo por parte dos trabalhadores nesta actividade profissional. Efectivamente, a maioria dos inquiridos (52,8%) define-se profissionalmente como vendedor ou comercial e, 92,3% assumem as suas funções como sendo de índole comercial.

Quadro 4.1.4. Auto-definição profissional (N=91)

Auto-definição	n	%
Vendedor (a)	35	38,5
Comercial	13	14,3
Lojista	10	11,0
Caixeiro	9	9,9
Assistente/ Colaborador de loja	12	13,2
Empregado(a) balcão	2	2,2
Gerente	3	3,3
Outro	7	7,7
	91	100,0%

²⁸ Quadro 3.1.3, p. 54

No que diz respeito à *percepção do mercado de trabalho*, averiguou-se a *quantidade de empregos disponíveis* e o *tempo para encontrar novo emprego*, observando-se que apenas 2,3% dos inquiridos consideram que há *poucos* empregos disponíveis. Em consonância com essa percepção, verifica-se que a grande maioria (81,8%) encontrou novo emprego no espaço de três meses (Quadro 4.1.5).

Quadro 4.1.5. Médias, desvio-padrão e percentagens da Percepção do Mercado de Trabalho e do Tempo para encontrar o novo emprego (N=91)

	Média *	DP	Nenhuns ou poucos 1 (%)	Alguns 2 (%)	Bastantes 3 (%)	Muitos 4 (%)	Total (%)
Número de empregos disponíveis	2,7	0,8	2,3	37,5	44,3	15,9	100

* (1 – nenhuns, 4 – muitos)

	Média **	DP	Menos de três meses 1 (%)	De 3 a 6 meses 2 (%)	De 7 a 10 meses 3 (%)	Mais de 10 meses 4 (%)	Total (%)
Tempo para encontrar novo emprego	1,2	0,5	81,8	15,9	1,1	1,1	100

** (1 – < 3 meses, 4 – > de 10 meses)

Os resultados da percepção dos *custos associados à saída* revelam que nos quatro indicadores utilizados (salário, ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e prestígio social), a grande maioria considera que tiveram ganhos com a sua mudança para o novo emprego. Por exemplo, apenas para 8,3% dos inquiridos o novo salário era igual ao anterior, sendo, nos restantes casos, mais elevado (Quadro 4.1.6).

Quadro 4.1.6. Médias e desvio-padrão e percentagens dos Custos associados à Saída (N=91)

	Média ***	DP	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	Total (%)
Comparando com o anterior, o salário é	3,0	0,9	8,3	17,9	39,3	34,5	100
Comparando com o anterior, o ambiente de trabalho é	3,2	0,9	4,8	11,9	34,5	48,8	100
Comparando com o anterior, as oportunidades de desenvolvimento são	3,2	0,9	8,4	14,5	30,1	47,0	100
Comparando com o anterior, o prestígio social é	2,8	0,8	6,0	22,6	52,4	19,0	100

*** (1 = mais ou menos igual, 2= um pouco melhor; 3= melhor; 4 = muito melhor)

Os resultados relativos à variável critério (*saída voluntária do emprego*) revelam que 81,3% dos inquiridos saíram voluntariamente do emprego, enquanto 18,7% não o fizeram voluntariamente.

Quadro 4.1.7. Iniciativa de sair do último emprego (N=91)

	n	%
Saída voluntária	74	81,3
Saída não voluntária	17	18,7
Total	91	100

Os principais factores apontados pelos inquiridos para a saída voluntária do emprego anterior foram a falta de reconhecimento do seu trabalho ao nível das *recompensas* e a falta de *perspectivas de evolução profissional* bem como a incompatibilidade dos *horários* com a vida escolar e/ou pessoal e o mau *ambiente de trabalho* e dificuldade de relacionamento com a chefia (Quadro 4.1.8).

Quadro 4.1.8. Motivos apontados para a saída voluntária

saída voluntária	n	%
Insatisfação com Recompensas e evolução profissional	32	43,2%
Razões escolares	10	13,5%
Horário de trabalho	10	13,5%
Dificuldade de Relacionamento com a Chefia e mau ambiente de trabalho	9	12,2%
Falta de organização da loja	4	5,4%
Instabilidade e precariedade	4	5,4%
Motivos pessoais	2	2,7%
Condições de trabalho	3	4,1%
	74	100,0%

A forma utilizada pelas empresas para pôr termo aos contratos daqueles que não saíram voluntariamente do último emprego foi a não renovação ou a não passagem ao quadro permanente, invocando a caducidade dos contratos (Quadro 4.1.9).

Quadro 4.1.9. Motivos apontados para a saída não voluntária da loja anterior

saída não voluntária	n	%
Não renovação de contrato trabalho, não passagem a efectivo	10	58,8%
Encerramento do estabelecimento, mudança de gerência	3	17,6%
Serviço militar	1	5,9%
Indisponibilidade para praticar horário de trabalho	1	5,9%
Não respostas	2	11,8%
	17	100,0%

Resumindo, e sem perder de vista que se trata de um estudo de caso, a análise descritiva revela que os empregados de lojas dos centros comerciais tendem a sentir-se bastante insatisfeitos com o nível de recompensas que recebem, realizam um trabalho com baixo índice de potencial motivador, particularmente no que se refere à variedade das tarefas, ao *feedback* recebido e à autonomia, e trabalham com base em contratos a termo certo. Do ponto de vista psicossocial sentem-se relativamente confortáveis por pertencerem ao

seu grupo profissional, estão convictos de que no mercado de trabalho em que se inserem é possível ter oportunidades para melhorar as condições de emprego, nomeadamente, em termos de salário, de ambiente de trabalho e de desenvolvimento profissional, consideram que essas oportunidades surgem com regularidade (em poucos meses) e mostram-se pró-activos na procura de alterar as suas condições de emprego, saindo voluntariamente de um emprego para outro em que, comparativamente, conseguem algum tipo de melhoria.

4.2. Análise da associação entre variáveis e verificação das hipóteses

No Quadro 4.2.1. apresentam-se as correlações das variáveis analisadas.

Verifica-se que a saída da organização está associada ao tempo para arranjar um novo emprego ($r=.52$; $p<.0001$), no sentido em que quanto mais rapidamente encontrar emprego maior é a tendência para sair voluntariamente da empresa anterior.

A saída voluntária está também associada aos ganhos a obter com o novo emprego, seja em termos de melhoria salarial ($r=-.37$; $p<..001$), seja pelas melhores oportunidades de desenvolvimento profissional ($r=-.22$; $p<.05$).

Quanto maior o potencial motivador do trabalho anterior (PMT) menor a tendência para sair voluntariamente da empresa ($r=-.21$; $p<.05$).

Quanto maior a insatisfação geral com o emprego anterior, maior a tendência para sair voluntariamente da organização ($r=.21$; $p<.05$).

Quadro 4.2.1. Correlações entre as variáveis relativas às hipóteses

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Idade	1,00												
2 satisfação com a chefia	-0,09	1,00											
3 satisfação com as recompensas	0,07	0,39**	1,00										
4 satisfação geral	0,00	0,61***	0,57***	1,00									
5 tempo para arranjar novo emprego	-0,08	0,10	0,13	0,16	1,00								
6 número de empregos disponíveis	-0,08	0,26*	0,10	0,17	-0,20*	1,00							
7 melhoria salarial no novo emprego	-0,02	-0,11	-0,41**	-0,19	0,02	-0,07	1,00						
8 Melhor ambiente de trabalho no novo emprego	0,13	-0,34*	-0,21*	-0,30	0,10	-0,29*	0,36**	1,00					
9 melhores oportunidades de desenvolvimento no novo emprego	0,04	-0,20	-0,24*	-0,16	0,04	-0,22*	0,55***	0,68***	1,00				
10 potencial motivador do trabalho	0,25*	0,50**	0,27*	0,33*	-0,17	0,12	-0,04	-0,12	0,00	1,00			
11 vínculo contratual	0,40**	-0,04	0,00	-0,13	-0,06	-0,14	-0,02	0,19	0,09	0,16	1,00		
12 identificação com o grupo profissional	0,16	-0,21*	-0,07	-0,02	-0,04	-0,07	0,13	0,26*	0,29*	0,03	0,29*	1,00	
13 Saída da organização	0,02	0,10	0,19	0,21*	0,52***	0,01	-0,37**	-0,10	-0,22*	-0,21*	-0,09	-0,19	1,00

* p<.05 ** p<.001 *** p<.0001

Com o objectivo de testar as hipóteses anteriormente formuladas, utilizou-se a análise de regressão logística, uma vez que a variável dependente é categorial e tem apenas dois níveis: saída voluntária ou não voluntária da organização.

Numa primeira análise de regressão logística utilizaram-se todas as variáveis respeitantes às hipóteses formuladas. Contudo, observou-se que existia multicolinearidade entre algumas das variáveis do modelo. Com o objectivo de evitar essas associações, eliminaram-se do modelo as variáveis que mais contribuíam para a multicolinearidade.

Deste modo, analisou-se um modelo de regressão logística com as seguintes variáveis: *sexo, idade, satisfação com as recompensas, satisfação geral, ganhos salariais com novo emprego, oportunidades de desenvolvimento, potencial motivador do trabalho, tempo para encontrar novo emprego, tipo de vínculo contratual, identificação profissional*. Os índices de multicolinearidade deste modelo estão globalmente dentro dos parâmetros aceitáveis para a adequação do mesmo.

No primeiro passo da análise de regressão logística controlaram-se as variáveis demográficas (sexo e idade). Num segundo passo, incluíram-se todas as outras variáveis.

O modelo obtido explica 43%²⁹ da variância da saída voluntária ou não da organização e apresenta-se no Quadro 4.2.2.

Os resultados mostram que as duas variáveis sócio-demográficas (idade e sexo), controladas no primeiro passo da análise de regressão logística, não estão significativamente associadas à saída voluntária ou não da organização. Assim, a hipótese (H1a) que considera que a idade estaria relacionada com a saída não foi suportada pelos

²⁹ Para calcular a variância explicada utilizou-se o R_L^2 da medida de Hosmer e Lemeshow, calculando a razão entre o valor do qui-quadrado do modelo (28,990) e o valor original – 2 Log likelihood (66,779).

resultados. Uma vez que a amostra (de conveniência) revela pouca variância no que diz respeito a esta variável, é compreensível que não haja a associação prevista.

A hipótese 2 prevê que o nível de satisfação no trabalho estará negativamente associado à saída voluntária da organização não foi suportada. De facto, embora os resultados mostrem que a satisfação com as recompensas e a satisfação geral estão negativa e significativamente correlacionadas com a saída da organização, o nível de (in)satisfação não parece tão importante como outras variáveis para determinar a saída voluntária.

Já a hipótese 3a foi suportada pelos resultados: a decisão de sair de uma organização é influenciada positivamente pela percepção da *facilidade em encontrar uma nova colocação*. Os resultados do Quadro 4.2.2. revelam que quanto menos tempo for necessário para arranjar novo emprego, maior será a tendência para a saída voluntária. Por cada unidade da escala da variável em que diminua o tempo para encontrar nova colocação, a possibilidade de sair voluntariamente aumenta em média segundo um factor multiplicativo de 0,015.

A hipótese 3b foi igualmente suportada, no que diz respeito aos ganhos salariais. Quanto maiores forem os ganhos salariais que o novo emprego proporciona, maior é a tendência para a saída voluntária. Por cada unidade da escala da variável em que aumentem os ganhos salariais no novo emprego, a tendência para a saída voluntária aumenta em média segundo um factor multiplicativo de 0,072.

A hipótese 3c, que considera que quanto maior for a precariedade do vínculo contratual maior será a tendência para o *turnover* voluntário, não foi suportada. *A posteriori*, e tendo

em atenção a análise descritiva anteriormente apresentada compreende-se que esta variável não seja preditora na medida em que, neste sector, os vínculos precários estão generalizados, o que significa que as alternativas de emprego também serão precárias.

Quadro 4.2.2. Resultados da análise de regressão logística (VD: saída voluntária ou não organização¹)

Variáveis		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 (a)	sexo	,371	,638	,338	1	,561	1,449	,415	5,055
	idade	-,217	,407	,284	1	,594	,805	,362	1,788
	Constant	-1,324	,723	3,357	1	,067	,266		
Step 2 (a)	sexo	-2,184	1,451	2,266	1	,132	,113	,007	1,934
	idade	-,050	,603	,007	1	,934	,951	,292	3,105
	Satisfação com as recompensas	-,697	,617	1,276	1	,259	,498	,149	1,668
	Satisfação geral	1,104	,697	2,508	1	,113	3,017	,769	11,836
	Ganhos salariais	-2,632	1,066	6,092	1	,014	,072	,009	,582
	Oportunidades de Desenvolvimento	,922	,678	1,850	1	,174	2,515	,666	9,502
	Potencial motivador do trabalho	-,060	,029	4,167	1	,041	,942	,889	,998
	Tempo para encontrar novo emprego	-4,168	1,430	8,493	1	,004	,015	,001	,255
	Tipo de vínculo contratual	,299	1,433	,044	1	,835	1,349	,081	22,373
	Identificação profissional	-,388	,479	,658	1	,417	,678	,265	1,733
	Constant	8,068	3,917	4,242	1	,039	3189,493		

a Variable(s) entered on step 1: Tempo para encontrar nova colocação

b Variable(s) entered on step 2: Ganhos salariais com a saída para outra organização

1 escala: 1 saída voluntária, 2 saída não voluntária

2 escala: 1 = < 3 meses, 2 = 3 a 6 meses; 3 = 7 a 9 m; 4 = > de 10 meses

3 escala: 1 = igual, 2 = um pouco melhor; 3 = melhor; 4 = muito melhor

A hipótese 4, que prevê que quanto maior o potencial motivador do trabalho menor será o comportamento de saída voluntária foi suportada. Por cada unidade da escala em que

diminua o potencial motivador do trabalho, a tendência para a saída voluntária aumenta em média segundo um factor multiplicativo de 0,942.

A hipótese 5, que considera que quanto menor a identificação com o seu grupo profissional maior será a facilidade para adoptar comportamentos de saída voluntária, não foi suportada. Embora esta variável esteja tendencialmente correlacionada ($r=-.19$, $p=.07$) com a saída, não revela peso suficiente para influenciar a decisão.

5. Conclusões

Iniciámos a presente investigação seleccionando um conjunto de possíveis preditores das saídas voluntárias dos trabalhadores de lojas de centros comerciais com base na literatura existente sobre o tema do *turnover* e em informações recolhidas no decurso de entrevistas realizadas a trabalhadores demissionários, no período de 2001 a 2006. Definimos um corpo de hipóteses, nomeadamente, a possibilidade da saída voluntária nas lojas de centros comerciais estar associada a aspectos ligados às características sócio-demográficas; ao nível de satisfação no trabalho; à dinâmica do mercado de trabalho e ao maior ou menor número e qualidade de alternativas; à precariedade do vínculo contratual; às características específicas do trabalho desenvolvido numa loja e à maior ou menor identificação dos trabalhadores com o grupo profissional do comércio.

A nossa amostra incidiu sobre 91 novos colaboradores de lojas de vestuário, calçado e acessórios de insígnias internacionais localizadas em centros comerciais na área da Grande Lisboa, cuja experiência profissional anterior havia sido em lojas de idênticas características.

Das hipóteses que haviam sido enunciadas verificou-se que três foram suportadas. A decisão de sair de uma organização é influenciada positivamente pela percepção da *facilidade em encontrar uma nova colocação*, quanto menos tempo for necessário, maior é a tendência para tomar a iniciativa de sair da empresa. Esta decisão está igualmente associada aos *ganhos salariais e oportunidades de desenvolvimento* advindos com a mudança; assim, quanto menor for o salário comparativamente a uma nova proposta, maior

é a tendência para a saída voluntária. Relativamente ao *potencial motivador do trabalho*, quanto menor for, maior será também a tendência para a saída voluntária.

O *tempo para encontrar um novo emprego* revelou-se o principal preditor da saída voluntária da organização seguido dos *ganhos salariais* obtidos com a mudança. Por outras palavras, os custos da acção de sair, directos – tempo e energia dispendida na mudança e, indirectos – eventual perda de regalias, perda de investimento psicológico e de laços afectivos – são menores do que os ganhos advindos desta mudança, não exercendo por conseguinte um efeito dissuasor ou desacelerador na decisão de saída. Efectivamente, verificou-se que na grande maioria dos casos, o novo emprego alcançado em menos de três meses de procura (para 81,8% dos inquiridos) trouxe melhorias tanto em termos salariais como em oportunidades de desenvolvimento e de ambiente de trabalho. Ou seja, as mudanças parecem ter sido de baixo risco e bem sucedidas com possíveis efeitos em cadeia junto dos antigos colegas de trabalho.

O facto da decisão de mudar estar associada ao desejo de melhoria salarial deriva das políticas de compensação de recursos humanos do sector do comércio a retalho, caracterizadas por remunerações baixas. Se pensarmos na hierarquização das motivações humanas definida por Maslow (1954)³⁰ os trabalhadores dos centros comerciais agem fundamentalmente no sentido de satisfazer necessidades de ordem primária e, à partida, qualquer mudança trará benefícios a este nível.

As saídas são potenciadas pela permanente oferta de empregos em centros comerciais, facilitadora da “circulação” entre lojas e pelo baixo índice do potencial motivador das características do trabalho executado, particularmente no que se refere à pouca variedade das tarefas e ao *feedback* recebido.

³⁰ Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper e Row, New York.

A hipótese de que poderia existir uma fraca *identificação com o grupo profissional* e de que essa fraca identificação pudesse motivar os indivíduos a encontrar uma actividade de natureza diferente foi abandonada, atendendo a que 52,8% define-se profissionalmente como vendedor ou comercial e 92,3% dos inquiridos assumem as suas funções como sendo de índole comercial. Do ponto de vista psicossocial, os inquiridos estão aparentemente confortáveis por pertencerem a este grupo profissional.

A influência de *características pessoais* – sexo, idade, habilitações e número de filhos – também não mostrou ter impacto na decisão de saída da organização talvez porque a amostra (de conveniência) revela pouca variância no que diz respeito a esta variável: é constituída maioritariamente por participantes do sexo feminino (70,3%), a maioria dos inquiridos (85,8%) encontrava-se na faixa etária até aos 29 anos, apresentava habilitações até ao 12º ano de escolaridade (75,9%) e não tinha filhos (79,1%)

Do exposto resulta que a diminuição da rotação dos trabalhadores de lojas de centros comerciais poderá estar, em parte, sob o controlo dos seus gestores no que concerne à oferta de compensações mais atractivas, à melhoria das práticas de liderança e às oportunidades de desenvolvimento profissional que consigam proporcionar aos seus colaboradores. Não obstante, haverá sempre uma zona de incerteza, não controlável pelos gestores empresariais, que terá a ver com a dinâmica do mercado de trabalho e com as características das tarefas desempenhadas bem como com algumas das condições de trabalho, nomeadamente, o espaço físico e os horários de trabalho, estes últimos apresentados por 13,5% dos inquiridos como o principal motivo para a saída.

Até ao momento as investigações desenvolvidas em torno destas superfícies comerciais têm-se centrado na análise dos seus aspectos económicos, na arquitectura e funcionalidades dos espaços e na repercussão dos centros comerciais nos hábitos de vida, de consumo e de lazer dos seus utilizadores/ consumidores. O presente trabalho incidiu assim sobre um

objecto empírico ainda não contemplado pelas análises das ciências sociais portuguesas. Em termos futuros seria interessante que, do ponto de vista estatístico, fossem recolhidos dados de caracterização dos trabalhadores dos centros comerciais, que permitissem estudar com maior profundidade e extensão os seus comportamentos, nomeadamente, a evolução dos comportamentos de saída e os seus factores preditores de forma a poder apoiar estratégias de intervenção social laboral.

Referências bibliográficas

ALCOBIA, Paulo, “Atitudes e satisfação no trabalho” in Carvalho Ferreira et *al.*, Manual de Psicossociologia das Organizações, McGraw Hill, 2001.

CACHINHO, Herculano, (2002), O Comércio Retalhista Português, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

CERDEIRA, M. Conceição et *al.*(2000), As Novas Modalidades de Emprego, Cadernos de Emprego.

CAETANO, A., VALA, J., “Estratégias de actuação organizacional”, in VALA, J. et *al.*, Psicologia Social das Organizações, Celta, 1995

DAVIS-BLAKE, A., BROSHAK, J. P., (2003), Happy together? How using non-standard workers affects Exit, Voice and Loyalty among standard employees, *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº 4, pp.475-485

DGE, Comércio em Números, nº 8, Dezembro 2004.

EUROSTAT, “Retail trade: volume of sales “, Statistics in: *Focus, Industry, Trade and Services*, Theme 4 – 8/2004, disponível em <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/study>

FEELEY, Thomas H.; BARNETT, George A. (1997), Predicting Employee Turnover From Communication Networks, *Human Communication Research*, vol. 23, nº3, p. 370-387.

GERHARDT, Barry (1990), Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, nº 5, pp. 467-476.

HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R. (1976), “Motivation through the design of work: Test of a Theory”. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, pp. 250-279.

HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R. (1980), Work Redesign. Reading, Mass: Addison-Wesley.

HENDRIE, James, (1994) A review of a Multiple retailer’s labour turnover, *International Journal of Retail & Distribution Management*; p.434-441.

HERZBERG, F. et *al.*(1959), The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.

HOM, Peter W., GRIFFETH, Rodger W. (1991), Structural Equations Modelling Test of Turnover Theory: the cross-sectional and longitudinal analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, nº 3, pp.350-366.

IVERSON, R.D. (1999), An Event History Analysis of Employee Turnover: the case of hospital employees in Australia, *Human Resource Management Review*, vol.9, nº 4, pp.397-418

KRACKARDT, David e Brass, Daniel (1994), “Intra-organizational Networks: The Micro Side” in Stanley Wasserman & Joseph Galskiewicz (eds), *Advances in the Social and Behavioural Sciences from Social Network Analysis*. Beverly Hills: Sage, pp. 209-230.

KRACKARDT, David e LYMAN, W. Porter, (1985), When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers’ Attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 30, p. 242-261.

LIMA, M.L., VALA, J., MONTEIRO, M.B., “A satisfação organizacional: confronto de modelos” in VALA, J. et al., *Psicologia Social das Organizações*, Celta, 1995

LOCKE, E. (1976), “The nature and Causes of Job Satisfaction” in DUNNETTE, M.(ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, New York, pp. 1297-1349.

MARCH, J.C. & SIMON, H.A. (1958), *Organizations*. New York, Wiley.

MOBLEY, W.H., GRIFFETH, R.W., HAND, H.H.& MEGLINO,B.M. (1979), “Review and Conceptual analysis of the employee turnover process”, *Psychological Bulletin*, 86, pp.493-522.

NEVES, José, “Aptidões Individuais E Teorias Motivacionais”, in Carvalho Ferreira et al., *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGraw Hill, 2001

PEIXOTO, Paulo, (1995), “A sedução do Consumo. As novas superfícies comerciais urbanas: um estudo de caso” in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 43, Outubro 1995.

Observatório do Comércio, Relatório – Observar o Comércio em Portugal, Lisboa, 2001.

Observatório do Comércio, Relatório – Emprego e Empregabilidade no Comércio, Lisboa, Junho 2000.

O’REILLY III, Charles A.; CALDWELL, David F.; BARNETT, William P.; (1989) Work Group Demography, Social Integration and Turnover, *Administrative Science Quarterly*, 34, p.21-37.

Revista Comércio e Concorrência, nº 3, Maio 1999, Direcção Geral do Comércio e da Concorrência.

Revista Comércio informação e perspectivas, ano II, nº 3, Setembro 1996.

Revista Economia e Prospectiva, vol.II, nº 1, Abr/Jun 1998, “Comércio – um sector chave”.

ROUSSEAU, José António (1997), Manual de Distribuição, Abril/ Controljornal Editora, Lda.

RUNCIMAN, W.G. (1966), Relative Deprivation and Social Justice, Londres, Routledge and Kegan Paul.

RUSBULT, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers and Arch G. Mainous III (1988), Impact of Exchanges Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.

TAVARES, Susana, “ Vinculação dos Indivíduos às Organizações” in Carvalho Ferreira et al., Manual de Psicossociologia das Organizações, McGraw Hill, 2001

WILLIAMS, C.R. (1999), Reward Contingency, Unemployment and Functional Turnover, *Human Resources Management Review*, vol. 9, nº 4, pp.549-576

WITHEY, M.J., COOPER, W.H. (1999), Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 521-539